JOHN C. MAXWELL

KIM CƯƠNG TRONG MỎ VÀNG

GO FOR GOLD

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Cuốn sách nhỏ cho bài học lớn

Được coi là "thầy phù thủy về nghệ thuật lãnh đạo", John C. Maxwell là cái tên không còn xa lạ với nhiều bạn đọc Việt Nam trong thời gian gần đây. Những cuốn sách như *Phát triển kỹ năng lãnh đạo, 21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo, Nhà lãnh đạo 360º, Tinh hoa lãnh đạo...* của ông đã trở thành sách gối đầu giường của những người đã, đang và mong muốn trở thành lãnh đạo.

Hướng tới mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với độc giả Việt Nam, đặc biệt là những người mong muốn phát triển, hoàn thiện bản thân hơn nữa, chương trình hợp tác xuất bản giữa ITD và Alpha Books đã chọn dịch và xuất bản nhiều đầu sách có giá trị của guru số 1 thế giới về nghệ thuật lãnh đạo. Trong lần xuất bản này, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ bốn cuốn nhỏ *Go for gold* (Kim cương trong mỏ vàng); *21 Indispensable Qualities of a Leader* (21 Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo); *25 Ways to Win with People*(25 Thuật đắc nhân tâm) và *Difference Maker* (Nhân tố đột phá).

Tiếp nối ý nghĩa từ bộ cẩm nang lớn trước đây, bộ sách nhỏ bốn cuốn của John C. Maxwell tập trung vào hai chủ đề lớn là: nghệ thuật lãnh đạo (*21 Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo,Kim cương trong mỏ vàng*) và nghệ thuật sống đẹp (*25 thuật đắc nhân tâm*, *Nhân tố đột phá*). Nếu ở đề tài nghệ thuật lãnh đạo, hai cuốn sách bổ sung thêm những chỉ dẫn hữu ích, giúp bạn nâng cao và hoàn thiện trình độ lãnh đạo mỗi ngày, thì đến với đề tài nghệ thuật sống đẹp, chúng ta sẽ được tiếp cận những "túi khôn" cuộc sống dưới góc nhìn của một người thành đạt. Giống như một bài học rút gọn, nhưng nội dung mỗi cuốn sách vẫn không kém phần đầy đủ để bạn đọc có thể nghiền ngẫm, đúc kết và vận dụng cho thành công của chính mình.

Với vai trò là cầu nối đưa những cuốn sách giá trị đến với bạn đọc

cả nước, chúng tôi tin tưởng rằng tác phẩm và tư tưởng của ông sẽ giúp chúng ta hoàn thiện và thành công hơn.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

Hà Nội, ngày 21 tháng 11 năm 2008

ITD Việt Nam & Alpha Books

Lời dẫn

Chúng ta đang sống trong thời đại mà hầu như mọi nhu cầu đều có thể được đáp ứng ngay tức thì. Muốn đọc một cuốn sách hay nghe một bản nhạc, bạn có thể tải (từ internet) trong nháy mắt. Khi đói, bạn có thể gọi đồ ăn và chúng sẽ được mang đến tận cửa. Bạn cũng có thể ở nhà, vừa xem phim vừa nhấm nháp bỏng ngô. Vì thế, đối với quá trình trưởng thành của con người, ta cũng mong đợi một nhịp độ nhanh gọn như thế. Nhưng điều đó là không thể.

Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn cần loại bỏ tâm lý nóng vội. Quá trình trưởng thành của bất cứ ai cũng đòi hỏi có quá trình. Nó diễn ra chậm rãi, nhưng thật đáng để chờ đợi!

Cuốn *Go for Gold* (Kim cương trong mỏ vàng) được phát triển như một cuốn sách hướng dẫn, cùng với cuốn *Tinh hoa lãnh đạo,* giúp bạn đọc phát triển kỹ năng lãnh đạo. Hãy coi nó như một công cụ để nâng cao năng lực lãnh đạo.

Với 26 tuần, cuốn sách này gồm những chỉ dẫn lãnh đạo bổ trợ cho các bài tập ứng dụng trong cuốn *Tinh hoa lãnh đạo*. Nó cũng cung cấp một số lời khuyên và sự khích lệ được tổng kết từ các tác phẩm khác của tôi.

Nếu bạn là người thiếu nhẫn nại, khao khát thành công trong phút chốc, thì 26 tuần có vẻ là một khoảng thời gian dài. Nhưng hãy nhớ, những điều giá trị thường là những điều đáng để đầu tư công sức.

Bạn không thể trở thành một nhà lãnh đạo tài ba chỉ sau một đêm, nhưng bạn có thể tài giỏi hơn từng ngày. Cuốn sách này sẽ giúp bạn trong suốt quá trình đó.

Tuần 1
Câu hỏi của tuần

Bạn thành thạo lĩnh vực nào hơn, khoa học hay nghệ thuật lãnh đạo?

Vì sao bạn muốn trở thành người đứng đầu?

Ước mơ của bạn lớn đến chừng nào?

THỨ HAI: ĐỂ LÃNH ĐẠO, HÃY CỦNG CỐ TÌNH BẠN

Vì sao tôi lại cho rằng bạn nên củng cố tình bạn trong công việc ?

Tình bạn là nền tảng của quyền uy. Tổng thống Abraham Lincoln từng nói: "Nếu muốn thu phục ai đó vì mục đích của mình, trước hết hãy thuyết phục anh ta rằng bạn là một người bạn chân thành." Những mối quan hệ tốt sẽ tạo điều kiện cho việc gây ảnh hưởng và tình bạn là mối quan hệ tốt đẹp nhất mà bạn có thể xây dựng với cộng sự của mình.

Tình bạn là cơ sở của thành công. Tôi tin rằng chỉ có thể đạt được thành công lâu dài khi có kỹ năng quần chúng tốt. Theodore Roosevelt đã nói: "Thành phần duy nhất và quan trọng nhất trong công thức thành công là biết cách hòa hợp với mọi người." Không có nó, ta hầu như không thể thành công, thậm chí những gì đạt được cũng sẽ chỉ là giả dối.

Tình bạn là điểm tựa để chống lại những sóng gió. Nếu có một ngày tệ hại, ai sẽ là người khiến bạn cảm thấy tốt hơn? Một người bạn. Khi phải đối diện với nỗi sợ hãi, ai sẽ là người mà bạn muốn cùng vượt qua? Một người bạn. Và khi vấp ngã, ai sẽ là người có thể vực bạn dậy? Một người bạn. Aristotle đã đúng khi cho rằng: "Một người bạn thật sự là một chỗ dựa vững chãi."

– Nhà lãnh đạo 360⁰

Đừng chỉ là một người cùng đội – hãy là bạn của những người mà bạn cộng tác.

THỨ BA: HỢP TÁC NHƯ MỘT ĐỘI

Tôi từng đọc được câu: "Cảm giác chung sức là điều bạn sẽ nhớ mãi trong các cuộc chơi. Bạn có thể quên những cuộc chơi, cú đánh hay điểm số, nhưng bạn sẽ không bao giờ quên đồng đội của mình." Đó là một tập thể những người cùng đội và làm việc cùng nhau.

Cách duy nhất để tăng cường tinh thần tập thể và đoàn kết giữa những thành viên trong cùng một đội là gắn kết họ với nhau, không chỉ trong công việc mà trong cả đời sống cá nhân. Có nhiều cách để kết nối với đồng đội của mình và kết nối họ với nhau. Đi cắm trại giúp các thành viên trong gia đình gắn bó với nhau hơn. Tương tự, các đồng nghiệp cũng có thể hòa nhập với nhau bên ngoài công việc (bằng những cách thích hợp). Thời gian và địa điểm không quan trọng bằng việc chia sẻ kinh nghiệm chung giữa các thành viên trong đội.

- *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (17 Quy tắc bất biến về làm việc nhóm)

Hãy dành thời gian cho đội của mình và chia sẻ một trải nghiệm chung lý thú.

THỨ TƯ: NHỮNG NGƯỜI THÂN CẬN NHẤT VỚI LÃNH ĐẠO

Trong hơn 30 năm trên cương vị lãnh đạo, tôi học được rằng những người thân cận nhất với lãnh đạo sẽ quyết định mức độ thành công của vị lãnh đạo đó. Câu nói này vẫn đúng khi mang nghĩa phủ định: Những người thân cận nhất với lãnh đạo sẽ quyết định mức độ thất bại của vị lãnh đạo đó. Kết quả tích cực hay tiêu cực trong công việc lãnh đạo đều phụ thuộc vào việc bồi dưỡng những người đó.

Hãy nghĩ tới năm hay sáu người thân cận nhất với bạn trong công ty. Bạn có đang bồi dưỡng họ không? Bạn đã có kế hoạch công việc cho họ rồi chứ? Họ có tiến bộ không? Họ có khả năng chia sẻ gánh nặng với bạn không?

Trong buổi tập huấn đầu tiên, tôi giới thiệu nguyên tắc sau với các nhà lãnh đạo mới: *Là một nhà lãnh đạo tiềm năng, bạn có thể là báu vật hoặc chướng ngại vật đối với công ty*. Tôi đã minh họa cho sự thật này bằng cách ví von: "Khi có rắc rối, chẳng hạn một đám cháy trong công ty, với cương vị lãnh đạo, bạn phải là người đầu tiên có mặt tại hiện trường, tay xách hai xô nước - một xô đựng nước, một xô đựng dầu. Ngọn lửa nhỏ ban đầu có thể sẽ thổi bùng lên thành rắc rối nghiêm trọng nếu bạn đổ dầu vào, nhưng nó cũng có thể bị dập tắt nếu bạn sử dụng xô nước."

- *Developing the Leaders Around You* (Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn)

Bạn có đào tạo những nhân viên thân cận với mình trong công ty thành những "người mang nước" không?

THỨ NĂM: XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ CÁ NHÂN VỚI NHỮNG NGƯỜI BẠN ĐÀO TẠO

Mọi mối quan hệ cố vấn tốt đẹp đều bắt đầu từ mối quan hệ cá nhân. Khi các nhân viên tìm hiểu và yêu mến bạn, thì việc họ mong muốn đi theo sự chỉ đạo của bạn và học hỏi từ bạn sẽ gia tăng. Nếu không thích bạn, họ sẽ không muốn học điều gì từ bạn, quá trình đào tạo sẽ chậm dần hay thậm chí sẽ kết thúc.

Để tạo lập các mối quan hệ, hãy bắt đầu bằng việc lắng nghe những câu chuyện trong cuộc sống hàng ngày hay những quãng đời đã qua của các nhân viên v.v... Sự quan tâm chân thành của bạn sẽ rất có ý nghĩa với họ. Nó cũng giúp bạn hiểu hơn về những ưu và nhược điểm của nhân viên. Hãy tìm hiểu mục đích và động cơ của họ. Tìm hiểu xem họ có những khả năng gì. Chắc chắn bạn không muốn đào tạo và bồi dưỡng một nhân viên mà đam mê lớn nhất của anh ta là các con số và báo cáo tài chính cho một vị trí sẽ dành đến 80% thời gian làm việc với những khách hàng cáu kỉnh.

Một trong những cách tốt nhất để tìm hiểu nhân viên là quan sát họ trong cuộc sống cá nhân. Thường thì khi làm việc người ta luôn ở trong tư thế cảnh giác. Họ cố gắng trở thành những gì người khác muốn. Bằng cách tìm hiểu nhân viên trong những bối cảnh khác nhau, bạn có thể biết họ thật sự là ai. Hãy tìm hiểu nhân viên của mình càng nhiều càng tốt và nỗ lực hết sức để thu phục họ. Nếu ngay từ đầu bạn đã giành được trái tim họ, thì họ sẽ sẵn sàng đưa tay cho bạn.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Hãy sắp xếp một cuộc hẹn để tìm hiểu thêm về ai đó trong nhóm của bạn.

THỨ SÁU: KHEN THƯỞNG LÒNG TRUNG THÀNH

Phẩm chất mà bạn cần ở những người cùng tham gia cuộc hành trình của mình đó là lòng trung thành. Chỉ riêng điều này chưa thể đảm bảo thành công nhưng thiếu lòng trung thành thì mối quan hệ của bạn tất yếu sẽ bị phá hoại. Khi bạn đang tìm một nhà lãnh đạo tiềm năng, nếu người mà bạn để mắt đến không có lòng trung thành, thì anh ta sẽ bị loại. Thậm chí đừng bao giờ cho phép anh ta đi cùng trong cuộc hành trình bởi cuối cùng anh ta sẽ làm bạn bị tổn thương hơn là giúp đỡ bạn. Vậy thì, những người trung thành có ý nghĩa với bạn như thế nào?

Họ yêu quý bạn vô điều kiện. Họ chấp nhận những ưu và khuyết điểm của bạn. Họ chân thành quan tâm đến bạn không chỉ bởi những gì bạn có thể làm cho họ.

Họ nói những điều tốt đẹp về bạn với người khác. Nhân viên trung thành luôn tạo hình ảnh đẹp cho bạn trước những người khác. Họ có thể nói về công việc riêng tư hay thông báo tiến độ công việc với bạn, nhưng không bao giờ chỉ trích bạn với người khác.

Họ có thể cười và khóc cùng bạn. Nhân viên trung thành luôn sẵn sàng và có thể chia sẻ cùng bạn những niềm vui, nỗi buồn. Họ khiến cuộc hành trình của bạn bớt đơn độc.

Mơ ước của bạn cũng là mơ ước của họ. Có những người sẵn sàng đồng hành cùng bạn, nhưng chỉ trong phút chốc. Đó là khi bạn giúp đỡ ai đó, rồi lại tiếp tục đi con đường riêng của mình. Chỉ có một số ít - rất ít - người cùng đi và giúp đỡ bạn cho đến cuối cuộc hành trình. Hoài bão của bạn chính là hoài bão của họ. Nếu tìm được những người như thế, hãy quan tâm đến họ.

- *Your Road Map for Success* (Hành trình tới thành công)

Bạn có khuyến khích lòng trung thành không?

Bạn hãy thể hiện thái độ trân trọng với những người trung thành.

GHI CHÚ

Tuần 2
Câu hỏi của tuần

Bạn hiểu mình đến đâu?

Bạn cần hoàn thiện những gì?

Bạn thực hiện các lời khuyên hiệu quả đến đâu?

THỨ HAI: CẢM XÚC THEO SAU TƯ DUY

Trong đời sống con người, trí tuệ có sức mạnh rất to lớn. Đó là những gì ảnh hưởng đến khả năng tập trung cũng như quyết định hành động của chúng ta. Nhờ trí tuệ và những tư duy chiếm ưu thế trong đầu óc mà con người được như ngày hôm nay. Cách suy nghĩ sẽ quyết định quan điểm của chúng ta. Chúng ta có thể thay đổi điều đó. Bạn có thể kiểm soát quá trình tư duy, và điều khiển thái độ của mình.

Hãy dành vài phút để nghĩ về nơi bạn đang sống. Tiếp theo, hãy tưởng tượng rằng nơi bạn đang sống hoàn toàn bị thiêu trụi. Phản ứng của bạn sẽ ra sao? Có thể bạn sẽ rất buồn. Cũng có thể bạn sẽ thấy vui vì hoàn cảnh sống hiện tại của bạn quá tồi tệ và một khởi đầu mới sẽ tốt hơn. Vấn đề ở đây là suy nghĩ của bạn sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc. Lý do là:

Tiền đề chính: Chúng ta có thể kiểm soát được suy nghĩ của mình.

Tiền đề phụ: Cảm xúc xuất phát từ tư duy.

Kết luận: Chúng ta có thể điều khiển cảm xúc của mình bằng cách thay đổi tư duy.

Tại sao điều này lại quan trọng đến vậy? Bởi quan điểm sống

chính là cách bạn tiếp cận với cuộc sống trên phương diện cảm xúc. Nó cũng là khung cửa mà từ đó bạn quan sát các sự kiện của cuộc sống, những người xung quanh và chính bản thân mình. Đó là lý do mà tôi rất tin câu nói này: "Bạn không phải là người như bạn nghĩ, nhưng lại chính là những gì bạn nghĩ."

- *Difference Maker* (Nhân tố đột phá)

Trên cương vị lãnh đạo, các quan điểm chủ đạo ảnh hưởng đến thái độ và hiệu quả công việc của bạn như thế nào?

THỨ BA: SỨC MẠNH CỦA KỶ LUẬT TỰ GIÁC

Tác giả H. Jackson Brown Jr. đã có một so sánh rất thú vị: "Tài năng mà thiếu kỷ luật cũng giống như một con bạch tuộc đi giày trượt pa-tanh. Có rất nhiều chuyển động nhưng không thể biết nó sẽ tiến lên, lùi lại hay sang ngang." Nếu bạn ý thức được tài năng của mình và có rất nhiều ý tưởng - nhưng thu được rất ít kết quả - thì có thể bạn đang thiếu kỷ luật tự giác.

Chọn ra những lĩnh vực ưu tiên. Hãy nghĩ tới hai hay ba lĩnh vực trong cuộc sống mà bạn thấy quan trọng nhất. Viết chúng ra giấy cùng những kỷ luật mà bạn cần rèn luyện để phát triển và tiến bộ trong những lĩnh vực đó. Hãy đề ra kế hoạch để biến những kỷ luật này thành một phần trong cuộc sống của bạn.

Nêu lý do. Hãy dành thời gian viết ra những lợi ích của việc rèn luyện những kỷ luật được nêu ở trên. Sau đó, dán những tờ giấy này ở nơi mà bạn có thể thấy hàng ngày. Khi cảm thấy chán nản, hãy đọc lại danh sách này.

Không ngụy biện. Hãy viết ra mọi lý do có thể cản trở bạn. Hãy đọc lại và gạt bỏ chúng, vì đó có thể chính là những lời ngụy biện. Thậm chí nếu đó là một lý do chính đáng, hãy tìm ra giải pháp để khắc phục nó. Đừng do dự trước bất cứ lý do bỏ cuộc nào. Hãy nhớ rằng, chỉ trong khuôn khổ kỷ luật, bạn mới có được sức mạnh để vươn tới ước mơ của mình.

Một nhà trẻ ở Canada đã đóng tấm biển sau trên tường: "Thời điểm thích hợp nhất để trồng một cái cây là 25 năm trước... Thời điểm thích hợp thứ hai là ngay hôm nay." Hãy gieo mầm cây "kỷ luật tự giác" trong cuộc sống của bạn.

- *The 21 Indispensable Qualities of a Leader* (21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo)

Bắt đầu lập kế hoạch các hoạt động kỷ luật tự giác.

THỨ TƯ: ĐÁNH GIÁ ĐỘ CHÍNH TRỰC

Hãy trả lời các câu hỏi sau:

1. Tôi đối xử với những người không giúp được mình tốt tới đâu?

2. Tôi có minh bạch với người khác không?

3. Tôi có từng đặt mình vào vị trí của những người mà tôi cộng tác không?

4. Tôi có phải là người trước sau như một không?

5. Tôi có sẵn sàng thừa nhận những việc làm sai trái mà không cần ai thúc ép không?

6. Tôi có đặt người khác lên hàng đầu trong nhật ký công tác cá nhân không?

7. Tôi có các tiêu chuẩn cố định khi đưa ra các quyết định mang tính đạo đức, hay trong những hoàn cảnh quyết định lựa chọn của tôi không?

8. Tôi có từng đưa ra các quyết định khó khăn, ngay cả khi chúng khiến tôi phải trả giá không?

9. Khi có điều gì đó cần nói về người khác, tôi sẽ nói *với* họ hay nói *về* họ?

- *Becoming a Person of Influence* (Trở thành một người có sức ảnh hưởng)

Hãy đọc nhiều lần câu nói này: Việc lãnh đạo bắt đầu với tính chính trực.

THỨ NĂM: ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, HÃY TRAU DỒI BẢN THÂN

Việc giảng dạy trong các hội thảo hay viết sách có thể khiến mọi

người cho rằng bạn là chuyên gia về những gì bạn nói. Đừng tin điều đó. Tôi vẫn phải nhờ vào các kỹ năng quan hệ và lãnh đạo của mình. Vì có những lĩnh vực mà tôi không thông thạo, do đó tôi vẫn phải trau dồi bản thân. Nếu có lúc nào đó tôi nghĩ mình đã hoàn thiện, thì khi đó tôi đang gặp rắc rối.

Những người hay gặp khó khăn trong cuộc sống thường có xu hướng tìm câu trả lời ở người khác chứ không phải ở chính họ. Thực tế, chúng ta phải luôn xem lại chính mình và sẵn sàng khắc phục bất kỳ thiếu sót nào. Nhà phê bình Samuel Johnson khuyên: "Kẻ mưu cầu hạnh phúc bằng cách thay đổi mọi thứ, trừ chính mình, sẽ lãng phí cuộc đời vào những nỗ lực vô vọng và khiến những đau khổ mà anh ta muốn rời bỏ tăng lên bội phần."

- *Winning with People* (Thuật đắc nhân tâm)

Để trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc hơn, bạn cần thay đổi những gì?

THỨ SÁU: NHỮNG CẢM XÚC CÓ TÍNH KỶ LUẬT

Khi nói đến cảm xúc, người ta chỉ có hai lựa chọn: kiểm soát nó hay bị nó chi phối. Điều này không có nghĩa là để trở thành một thành viên giỏi trong nhóm, bạn phải dẹp bỏ cảm xúc cá nhân. Nhưng thực tế, bạn không nên để cảm xúc chi phối mình.

Cuộc đời tay golf huyền thoại Bobby Jones là một ví dụ điển hình cho những gì sẽ xảy ra nếu bạn không đặt cảm xúc của mình vào khuôn phép. Giống như Tiger Wood, Jones từng là một tay golf phi thường. Ông bắt đầu chơi môn thể thao này năm 1905 khi mới lên năm. Ở tuổi 12, ông đã lập được một thành tích mà hầu hết các tay golf dù có gắn bó với môn thể thao này cả đời cũng khó lòng thực hiện. Mười bốn tuổi, Jones đã đủ tiêu chuẩn tham gia giải vô địch cho các tay golf nghiệp dư trong toàn nước Mỹ. Lần đó, ông đã không giành được chiến thắng. Có thể miêu tả vấn đề của Jones qua biệt danh của ông: "Người phá hoại câu lạc bộ". Jones đã mất bình tĩnh và mất luôn cả khả năng chơi tốt.

Một tay golf lớn tuổi hơn, người mà John gọi là ông Bart, đã khuyên chàng trai trẻ: "Cháu sẽ không thể thắng cho đến khi kiềm chế được cảm xúc của mình." Jones đã làm theo lời khuyên và bắt đầu đưa các cảm xúc vào kỷ luật. Hai mươi mốt tuổi, sự nghiệp của Jones đã thăng hoa, ông trở thành một trong những tay golf vĩ đại nhất trong lịch sử. Ông giải nghệ năm 28 tuổi sau khi vừa

giành một giải thường lớn. Câu nói của ông Bart đã khép lại câu chuyện: "Khi trở thành bậc thầy về chơi golf, Bobby mới chỉ có 14 tuổi; nhưng phải đến năm 20 tuổi, cậu ấy mới kiểm soát được chính mình."

- *The 17 Essential Qualities of a Team Player* (17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm)

Bạn có thể làm chủ cảm xúc của mình, hay đang bị nó chi phối?

GHI CHÚ

Những thời khắc quyết định năng lực lãnh đạo

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn đạt được những thành tích công việc nào?

Bạn đang sử dụng những quyết định của mình như thế nào?

Bạn đã sẵn sàng cho những thời khắc quyết định trong tương lai như thế nào?

THỨ HAI: TÌM KIẾM BƯỚC ĐỘT PHÁ

Mỗi khó khăn lớn mà bạn gặp phải trong đời cũng giống như một ngã rẽ trên con đường. Bạn sẽ quyết định đi con đường nào, tiến đến thành công hay thất bại? Dick Bigg, một tư vấn viên, người giúp các công ty Fortune 500 tăng lợi nhuận và năng suất viết rằng, tất cả mọi người đều có những trải nghiệm cay đắng; và kết quả, một số ít chấp nhận tâm lý "buông xuôi".

Một trong những người thầy dạy bạn bài học về lòng can đảm là những bước ngoặt quan trọng trong đời bạn. Hãy hy vọng mình sẽ trải qua ba đến chín bước ngoặt hay "những thay đổi to lớn" trong cuộc đời. Chúng có thể là những trải nghiệm hạnh phúc hay cũng có thể là những khoảng thời gian bế tắc như: thất nghiệp, ly dị, khủng hoảng tài chính, bệnh tật hay sự ra đi của những người mình yêu thương. Những bước ngoặt có thể đem đến lòng can đảm - khả năng nhìn nhận những thay đổi to lớn trong cuộc đời bạn và hãy để thời gian xoa dịu mọi vết thương. Bằng những gì học được qua các bước ngoặt, bạn có thể phát triển tới một trình độ cao hơn trong nghề nghiệp cũng như trong cuộc sống.

Nếu bạn từng bị tổn thương, hãy nhìn nhận nỗi đau ấy và hãy đau buồn vì những tổn thất bạn phải chịu. Sau đó hãy tha thứ cho

những người có liên quan - gồm cả chính bạn. Điều này sẽ giúp bạn tiếp tục cuộc hành trình. Hãy nghĩ rằng, *ngày hôm nay* có thể là ngày bạn biến đau thương trong quá khứ thành bước đột phá của tương lai.

- *Failing Forward* (Tiến lên phía trước)

Hãy quyết tâm biến những trải nghiệm khó khăn thành những bước đột phá.

THỨ BA: HÃY ĐỂ THẤT BẠI DẪN BẠN TỚI THÀNH CÔNG

Oliver Goldsmith[1] sinh ra trong những năm 1700 và là con trai của một nhà thuyết pháp nghèo ở Ireland. Ông không phải là một học sinh xuất sắc. Thậm chí, ông còn bị liệt vào danh sách những học sinh "chậm tiến". Nhưng cuối cùng, Goldsmith cũng có được tấm bằng đại học dù ông xếp ở cuối lớp. Ông không rõ mình muốn làm gì. Ban đầu ông cố trở thành một người thuyết pháp như cha mình, nhưng công việc này không phù hợp với ông. Sau đó, ông chuyển sang nghề luật nhưng cũng không mấy thành công. Rồi ông làm nghề y, nhưng cũng chỉ là một bác sỹ thờ ơ và không mấy hứng thú với công việc của mình. Ông đã làm vài công việc nhưng đều chỉ trong một thời gian ngắn. Goldsmith sống trong đói nghèo (đã có lần ông phải cầm cố quần áo của mình để mua thức ăn) và thường xuyên đau ốm.

Có vẻ Goldsmith sẽ không bao giờ tìm được đường đi. Nhưng rồi ông nhận thấy mình thật sự say mê và có năng khiếu viết văn cũng như dịch thuật. Ban đầu, ông làm công việc này ở tờ *Fleet Street*. Sau đó, ông bắt đầu viết những tác phẩm lấy cảm hứng từ những gì ông say mê. Ông củng cố danh tiếng tiểu thuyết gia của mình bằng tác phẩm *The Vicar of Wakefield*(Vị mục sư tại Wakefield), hay như một nhà thơ với bài *The Deserted Village* (Ngôi làng hoang vắng), và một nhà viết kịch với vở *She Stoops to Conquer* (Cúi xuống để chinh phục).

Thất bại là một phần tạo ra thành công. Nó cho bạn biết, những con đường mà bạn không phải đi qua, những ngọn núi bạn không phải trèo và những đầm lầy không cần vượt qua. Khi bạn mắc lỗi, sai lầm của bạn chưa chắc là "nụ hôn của chúa Jesus", cụm từ mà Mẹ Teresa dùng để chỉ những thất bại dồn ta đến với Chúa. Nếu có một quan điểm đúng đắn, thì thất bại có thể dẫn bạn tới thành công.

- Nhân tố đột phá

Hãy đón nhận thất bại bởi chuyện dữ sẽ hóa lành.

THỨ TƯ: TẬP TRUNG VÀO BỨC TRANH LỚN

Buổi tối tháng 10 năm 1968, một nhóm khán giả kiên trì ở lại sân vận động Olympic thuộc thành phố Mexico để chờ vận động viên cuối cùng kết thúc phần thi chạy. Hơn một giờ trước, vận động viên Mamo Wolde của Ethiopia đã giành chiến thắng trong tiếng reo hò cổ vũ của khán giả. Nhưng đám đông vẫn tiếp tục dõi theo và chờ đợi vận động viên cuối cùng, dù cho trời về đêm càng lúc càng lạnh.

Đó là John Stephen Akhwari, người Tanzania. Khi anh chạy vòng tròn 400m, người xem nhận thấy chân anh bị băng bó và vẫn đang chảy máu. Akhwari đã ngã và bị thương trên đường chạy, nhưng anh không bỏ cuộc. Tất cả mọi người đều đứng dậy và vỗ tay cho tới khi anh về đích.

Khi anh ra về, người ta đã hỏi vì sao anh không bỏ cuộc khi đang bị thương và không còn có cơ hội giành huy chương. John trả lời: "Đất nước tôi không cử tôi đến Mexico chỉ để tham gia cuộc thi, mà tôi được cử đến đây để hoàn thành cuộc thi."

Akhwari đã quên đi nỗi đau trước mắt và chỉ chú tâm vào mục đích lớn hơn - lý do mà anh có mặt ở cuộc thi. Tương tự như thế, khi bạn đang thành công, hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là kết thúc cuộc đua - hãy làm những điều tốt nhất bạn có thể.

- Hành trình tới thành công

Đừng chỉ là một vận động viên, hãy là người về đích.

THỨ NĂM: BẠN LUỐNG CUỐNG HAY PHẢN ỨNG LẠI?

Giá mà mỗi ngày trôi qua, cuộc sống đều trở nên dễ dàng hơn! Điều này rõ ràng không có thật. Khi bạn trưởng thành, có những điều sẽ trở nên khó khăn hơn và những điều khác sẽ dễ dàng hơn. Mỗi giai đoạn đều có những mặt tốt và không tốt. Điều quan trọng là biết tập trung vào những mặt tốt và chung sống với những mặt không tốt. Không phải ai cũng làm được điều này. Khi đối diện với khó khăn, con người sẽ quy về hai nhóm người: tự ti và tự tin. Khi vấp ngã, những người tự ti thường trượt dài và lún sâu trong thất

bại. Trái lại, những người tự tin sẽ đứng dậy và tiếp tục hành trình.

Paul J. Meyer, người sáng lập *Success Motivation Institute (*Học viện Động cơ thành công) nói: "90% những người thất bại không phải vì họ thua cuộc, đơn giản là vì họ bỏ cuộc." Đó là những gì mà thái độ nản lòng có thể gây ra. Vậy lúc đó, bạn sẽ *bỏ cuộc* hay *đứng dậy*?

- Nhân tố đột phá

Hãy quyết định đứng dậy và tiếp tục con đường của mình.

THỨ SÁU: LUÔN HƯỚNG ĐẾN GIẢI PHÁP

Bạn nhìn nhận cuộc sống như thế nào? Bạn có tìm được giải pháp cho mỗi thách thức hay khó khăn trong mọi hoàn cảnh không? Để rèn luyện cho bản thân đức tính luôn hướng đến giải pháp khi làm việc nhóm hãy...

Không chấp nhận từ bỏ. Hãy nghĩ tới một tình huống bất khả thi mà bạn và các đồng sự gặp phải. Hãy quyết tâm không từ bỏ cho tới khi tìm ra giải pháp.

Tập trung suy nghĩ lại. Không một vấn đề nào không bị khuất phục trước sự bền bỉ. Hãy dành thời gian để cùng các cộng sự giải quyết vấn đề. Hãy đảm bảo đó là thời gian dành riêng cho việc suy nghĩ, chứ không phải thời gian nghỉ ngơi.

Xem xét lại chiến lược. Hãy thoát khỏi lối tư duy thông thường. Hãy phá lệ và thử vạch ra các ý tưởng dù có vẻ ngốc nghếch. Xác định lại vấn đề và tìm ra những ý tưởng và giải pháp mới cho vấn đề.

Lặp lại quá trình. Nếu ngay từ đầu bạn không giải quyết được vấn đề, hãy kiên trì. Nếu bạn đã thành công, hãy áp dụng quá trình này để giải quyết các

vấn đề khác. Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là tạo lập một thái độ luôn hướng đến giải pháp.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Bạn thấy khó khăn trong mọi hoàn cảnh hay thấy giải pháp trong mọi thách thức?

GHI CHÚ

Không lùi bước trước khó khăn

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Với tư cách lãnh đạo, bạn đáng tin cậy đến đâu?

Các khuyết điểm của bạn là gì?

Bạn xử lý những lời chỉ trích như thế nào?

THỨ HAI: HÃY LÀM THEO COLUMBUS

Trong cuốn P*rinciple Centered Leadership* (Nguyên tắc lãnh đạo tập trung), Stephen Covey đã kể câu chuyện sau: Columbus được mời tham dự một bữa tiệc lớn với vị trí ngồi trang trọng nhất. Một viên quan cận thần vốn đố kỵ ông đã xấc xược hỏi Columbus: "Nếu ông không tìm ra châu Mỹ và các vùng lân cận, chẳng lẽ không có người nào khác trên đất Tây Ban Nha này có khả năng làm việc đó?"

Columbus không trả lời mà chỉ lấy một quả trứng và yêu cầu mọi người làm quả trứng đứng được trên một đầu. Tất cả đều thử nhưng không ai thành công và nhà thám hiểm chỉ cần đập một đầu quả trứng xuống bàn khiến nó bị dập, lập tức quả trứng có thể đứng yên.

Viên quan cận thần kêu lên: "Ai chẳng làm được!"

Columbus trả lời: "Vâng, nếu các ngài đã biết cách sau khi tôi chỉ cho các ngài con đường đến Thế giới Mới, thì chẳng có gì dễ hơn là đi theo nó."

Sự thật là, chỉ trích người khác dễ hơn việc tìm ra giải pháp khắc phục khó khăn gấp vạn lần. Chỉ trích chẳng mang lại gì cho bạn.

Alfred Armand Montapert từng nói: “Phần lớn mọi người nhìn thấy khó khăn nhưng chỉ có vài người tìm ra giải pháp, lịch sử ghi nhận thành công của những người thuộc số ít đó, trong khi phần lớn bị lãng quên.”

- Trở thành một người có sức ảnh hưởng

Không để những lời chỉ trích ngăn cản bạn tiến lên trên cương vị lãnh đạo.

THỨ BA: NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÁNG TIN CẬY LÀ NGƯỜI CÓ THỂ VƯỢT QUA NHỮNG LỜI CHỈ TRÍCH

Các nhà lãnh đạo không đáng tin cậy là một mối nguy hiểm – cho chính họ, cho những người theo họ và cho tổ chức mà họ dẫn dắt, bởi ở vị trí lãnh đạo, các khuyết điểm cá nhân sẽ bị khuyếch đại. Những rắc rối trong cuộc sống của bạn sẽ trở nên trầm trọng hơn khi bạn cố lãnh đạo người khác.

Một số đặc điểm thường thấy ở những lãnh đạo không đáng tin cậy:

1. *Họ không khiến người khác thấy tin cậy*. Có một câu tục ngữ như sau: ”Anh không thể cho những gì mình không có.”

2. *Họ đòi hỏi nhiều hơn là cho đi*. Những người không đáng tin cậy không ngừng tìm kiếm sự công nhận và tình yêu. Mục tiêu của họ là tìm kiếm cảm giác an toàn, chứ không phải làm cho người khác thấy an toàn. Họ là người nhận về nhiều hơn là cho đi, những người như thế không thể là một nhà lãnh đạo tốt.

3. *Họ không ngừng kìm hãm những nhân viên xuất sắc nhất*. Hãy chỉ cho tôi một nhà lãnh đạo thiếu tin cậy, tôi sẽ cho bạn thấy người đó không thể thật lòng chia sẻ niềm vui trước thành công của nhân viên. Nhà lãnh đạo thiếu tin cậy ham mê quyền lực. Trên thực tế nhân viên của họ càng giỏi bao nhiêu, họ càng cảm thấy bị đe dọa bấy nhiêu.

4. *Họ không ngừng cản trở công ty của mình*. Khi năng lực của nhân viên bị kìm hãm và không được công nhận, họ sẽ trở nên chán nản và cuối cùng sẽ ngừng cố gắng. Khi điều này xảy ra, công ty sẽ phải gánh chịu hậu quả.

- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

Sự thiếu tự tin có đang cản trở năng lực lãnh đạo người khác của bạn không?

THỨ TƯ: CÀNG LÊN CAO, KHÓ KHĂN CÀNG LỚN

Một quan niệm sai lầm về những người thành công là cho rằng họ thành công vì họ không gặp phải khó khăn. Điều này hoàn toàn không đúng. Trong cuốn *Holy Sweat* (Những giọt mồ hôi thiêng liêng), Tim Hansel đã kể câu chuyện này:

Năm 1962, Victor và Mildred xuất bản một nghiên cứu về 413 nhân vật nổi tiếng với tài năng phi thường. Nghiên cứu này tên là *Cradle of Eminence* (Nguồn gốc của sự nổi tiếng). Hai nhà nghiên cứu đã mất hàng năm trời lý giải vì sao các nhân vật đó trở nên vĩ đại – đi tìm sợi chỉ đỏ xuyên suốt cuộc đời của những con người xuất chúng kể trên. Một sự thật đáng chú ý là phần lớn trong số đó, 329 người đã phải vượt qua những vấn đề khó khăn để trở thành con người như mọi người biết tới. Vấn đề của họ đã trở thành cơ hội thay vì trở ngại.

Không phải cứ vượt qua khó khăn là sẽ có thành công, ngay cả khi đã thành công ở một mức độ nào đó, ta vẫn phải tiếp tục đối mặt với các vấn đề. Thật không may bạn càng lên cao - trong sự nghiệp cũng như trong cuộc sống cá nhân - cuộc sống của bạn càng trở nên phức tạp. Tuy vậy, nếu tiếp tục hoàn thiện mình, thì khả năng giải quyết vấn đề của chúng ta sẽ tăng lên rõ rệt.

- Trở thành một người có sức ảnh hưởng

Bạn có đang hoàn thiện mình để có thể đương đầu với khó khăn không?

THỨ NĂM: NHÀ LÃNH ĐẠO KHÔNG THỂ BỊ BÁC BỎ VỚI TƯ CÁCH CÁ NHÂN

Khi ý kiến của bạn không được những người khác nhiệt tình hưởng ứng, hãy cố hết sức để nó không chỉ là ý kiến của riêng bạn. Khi trong cuộc họp có ai đó hành động như vậy, thì quá trình sáng tạo có thể bị giết chết, bởi khi đó chủ đề của cuộc thảo luận sẽ xoay quanh người vừa bị tổn thương. Nếu có thể chấm dứt ganh đua và tập trung vào quá trình sáng tạo, bạn sẽ giúp những người quanh phát huy sức sáng tạo.

Nếu chưa có kinh nghiệm về xuất bản, tôi đoán rằng bạn sẽ nghĩ

tác giả luôn chọn tên cho sách của mình. Có thể đó là những gì các tác giả khác làm, còn với tôi thì không phải lúc nào cũng vậy. Tôi đã viết hơn 40 cuốn sách, nhưng tôi chỉ mới chọn tên cho khoảng hơn chục cuốn.

Sách là "đứa con tinh thần" đối với mỗi tác giả. Vậy tại sao tôi lại để người khác chọn tên cho sách của mình? Đơn giản, vì tôi biết ý kiến của mình không phải lúc nào cũng là ý kiến ưu việt nhất. Khi mọi người trong phòng có ý kiến khác nhau, tất cả đều đáng để lắng nghe. Người chủ công ty không phải lúc nào cũng thắng – mà người chiến thắng chính là ý tưởng hay nhất.

Hãy say mê công việc và công bằng khi bảo vệ ý kiến của mình. Nếu không có đam mê, bạn sẽ không được đánh giá một cách nghiêm túc. Khi nguyên tắc được đưa ra, đừng ngồi một chỗ. Hầu hết các vấn đề đều cần ý kiến đóng góp và sự hứng thú, chứ không phải các nguyên tắc. Nếu là người bảo thủ, bạn sẽ đánh mất rất nhiều cơ hội.

- Nhà lãnh đạo 360º

Hãy để những ý tưởng ưu việt nhất giúp công ty của bạn phát triển.

THỨ SÁU: ĐÓN NHẬN NHỮNG LỜI CHỈ TRÍCH

Trong suốt nhiệm kỳ của Tổng thống Ronald Keagan, các nhà lãnh đạo của bảy nước công nghiệp thường gặp mặt tại Nhà Trắng để thảo luận về các chính sách kinh tế. Trong một cuộc họp, Thủ tướng Canada, Pierre Trudeau, đã kịch liệt phản đối Thủ tướng Anh khi đó, Margaret Thatcher, ông cho rằng bà hoàn toàn sai lầm và những chính sách của bà không hiệu quả. Thủ tướng Anh đứng đối diện với Thủ tướng Canada và ngẩng cao đầu, kiên nhẫn lắng nghe cho tới khi ông kết thúc. Sau đó bà bỏ đi.

Tổng thống Reagan tiến lại phía bà và nói: "Maggie à, ông ấy lẽ ra không nên nói như vậy với bà. Ông ấy đã đi quá giới hạn. Tại sao bà lại để ông ấy nói những điều đó?"

Bà Thatcher nhìn ông và trả lời: "Đối với phụ nữ, đàn ông chỉ là những đứa trẻ."

Câu chuyện trên rõ ràng là một ví dụ điển hình cho tính cách của Margaret Thatcher. Bà có vẻ như không nghi ngờ gì về bản thân hay đức tin của mình – kết quả là bà luôn tự tin đối với công việc lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo đáng tin cậy có khả năng tin vào người khác bởi họ tin chính mình. Họ không ngạo mạn; họ biết ưu, khuyết điểm của mình và cũng tôn trọng chính mình. Khi nhân viên của họ làm việc tốt, họ không cảm thấy bị đe dọa. Họ đưa những người giỏi nhất lại với nhau và đào tạo những người này làm việc với hiệu quả cao nhất. Khi nhóm đó thành công, nhà lãnh đạo coi đó là phần thưởng cao nhất.

- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

Là lãnh đạo, bạn có đủ tự tin để khoan dung với những lời chỉ trích không?

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Đam mê công việc

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Đam mê đích thực của bạn là gì?

Bạn say mê công việc hiện tại đến mức nào?

Bạn theo đuổi đam mê của mình bằng cách nào?

THỨ HAI: XẾP THỨ TỰ ƯU TIÊN DỰA TRÊN NHỮNG NIỀM ĐAM MÊ

Những người có đam mê nhưng lại thiếu trọng điểm cũng giống như những người ở một túp lều gỗ trong rừng sâu vào một đêm mưa tuyết giá lạnh và đang thắp các ngọn nến. Những ngọn nến không đủ ánh sáng để họ có thể nhìn rõ, và cũng không phát đủ nhiệt để họ sưởi ấm. Cùng lắm thì, chúng cũng chỉ khiến căn phòng trông bớt lạnh lẽo. Trái lại, những người có ưu tiên nhưng lại không có đam mê thì giống như những người chỉ biết chất củi lại một chỗ trong căn phòng lạnh lẽo, nhưng không thể nào nhóm được lửa. Chỉ những người có đam mê và biết dành ưu tiên mới giống những người có thể chất củi một chỗ, nhóm lửa lên để thưởng thức ánh sáng và hơi ấm.

Đầu những năm 1970, tôi nhận ra rằng tài năng chỉ có thể phát huy cao nhất và tiềm năng chỉ có thể được khám phá khi biết kết hợp đam mê và những mối ưu tiên. Khi ấy, tôi đã dành quá nhiều thời gian để làm những việc mình không có khả năng cũng như đam mê. Tôi phải thay đổi – bằng cách sắp xếp những việc tôi cảm thấy hứng thú và những việc tôi đang làm. Điều này đã thay đổi cuộc đời tôi. Nó không xua tan những khó khăn hay xóa bỏ được những trở ngại, nhưng nó tiếp cho tôi sức mạnh để đối diện với khó khăn, trở ngại bằng năng lượng và lòng nhiệt tình. Hơn 30 năm qua, tôi vẫn nỗ lực duy trì sự liên kết giữa những mối ưu tiên và niềm đam mê. Tôi luôn tâm niệm câu nói của nhà báo Tim

Redmond để giúp mình khỏi chệch đường: "Có nhiều thứ thu hút ánh mắt của tôi, nhưng chỉ có một vài điều chinh phục được trái tim tôi. Đó là những điều tôi sẽ theo đuổi."

- Tài năng thôi chưa đủ

Hãy đảm bảo rằng đam mê và những ưu tiên của bạn đang cùng một hàng.

THỨ BA: SỨC MẠNH CỦA NHỮNG GIẤC MƠ

Tôi tin rằng mỗi chúng ta đều có giấc mơ cho riêng mình. Tôi không nói tới việc trúng xổ số. Ý tưởng như thế xuất phát từ khao khát thoát khỏi hoàn cảnh hiện tại, chứ không phải những ước mơ chân thành. Tôi đang muốn nói tới những mơ ước sâu thẳm trong mỗi tâm hồn. Đó là những điều bẩm sinh. Nó dẫn dắt ta đến với tài năng. Nó khơi gợi những ý tưởng ưu việt nhất. Nó phát động những suy nghĩ về định mệnh. Và nó không thể tách rời khỏi những mục tiêu trong cuộc sống mỗi người. Mơ ước thúc giục ta bắt đầu con đường tới thành công của riêng mình.

Mơ ước có thể mang lại cho ta nhiều điều:

· Mơ ước cho ta phương hướng

· Mơ ước giúp ta phát huy năng lực tiềm ẩn

· Mơ ước giúp ta chọn lựa những mối ưu tiên

· Mơ ước làm tăng giá trị công việc của ta

· Mơ ước phỏng đoán tương lai ta

Oliver Wendell Holmes từng lưu ý: "Điều quan trọng nhất trên cuộc đời này không phải là chúng ta đang ở đâu mà là chúng ta đang đi hướng nào." Đây là một trong những điều tuyệt vời nhất khi ta có mơ ước. Bạn có thể theo đuổi mơ ước của mình ở bất cứ nơi đâu. Những gì đã xảy ra trong quá khứ không quan trọng bằng những gì đang ở phía trước. Tục ngữ có câu: "Dù quá khứ có ra sao, thì tương lai của anh vẫn không một vết nhơ." Bạn có thể bắt đầu theo đuổi mơ ước của mình ngay hôm nay.

- Hành trình tới thành công

Dám mơ ước và dám hành động.

THỨ TƯ: TẬN DỤNG TÀI NĂNG VÀ CƠ HỘI

Tôi luôn ghi nhớ một câu nói có ảnh hưởng lớn tới cách sống của tôi: "Tài năng của tôi là một món quà của Chúa. Những gì tôi làm được bằng tài năng ấy là món quà tôi gửi lại cho Người." Tôi tin rằng mình có trách nhiệm với Chúa, với những người khác và với chính mình về những năng khiếu, tài năng, những niềm an ủi và những cơ hội tôi có trong cuộc đời. Nếu không cố hết sức mình, tức là tôi đang trốn tránh trách nhiệm của mình. Huấn luyện viên của UCLA, John Wooden cũng có ý như vậy khi nói: "Hãy biến mỗi ngày trong cuộc sống của mình thành một kiệt tác." Nếu lúc nào cũng cố gắng hết sức, bạn có thể khiến cuộc sống của mình trở nên đặc biệt. Điều này cũng truyền sang cuộc sống của những người khác.

Có một câu chuyện về Tổng thống Dwight Eisenhower mà tôi rất thích. Tổng thống từng nói với Hiệp hội Báo chí Quốc gia rằng ông rất tiếc vì không có một nền tảng chính trị tốt hơn để có thể trở thành một nhà hùng biện giỏi. Chính việc thiếu kỹ năng diễn thuyết này khiến ông nhớ lại những ngày thơ ấu ở Kanas khi một ông lão nông dân đem bò đi bán. Người mua hỏi ông lão về nòi của con bò, chất lượng bơ và sản lượng sữa hàng tháng. Người nông dân trả lời: "Tôi không biết nòi là gì và cũng chẳng hiểu chất lượng bơ là như thế nào nhưng tôi biết nó là một con bò tốt và nó sẽ cho ông tất cả sữa mà nó có." Ai trong chúng ta cũng có thể làm được điều đó - cho đi tất cả những gì mình có. Như vậy là đủ.

- *25 Ways to Win With People* (25 thuật đắc nhân tâm)

Hãy phấn đấu để phát huy năng lực của bạn.

THỨ NĂM: BẠN ĐÃ TÌM ĐƯỢC VỊ TRÍ THÍCH HỢP CHƯA?

Khi hoàn thành các nhiệm vụ, bạn có nghĩ đến những điều như: *Không có nơi nào giống nơi này, bất cứ nơi đâu gần với nơi này, liệu đây có phải là chỗ thích hợp?* Nếu đúng như vậy, hãy ở lại và tiếp tục phát triển, học hỏi thêm về lĩnh vực chuyên môn của bạn. Nếu không, bạn cần tiếp tục đi tìm vị trí thích hợp với mình.

Nếu bạn biết vị trí thích hợp cho mình nhưng đó lại không phải là lĩnh vực của bạn, thì hãy bắt tay vào việc lên kế hoạch chuyển đổi. Việc này có thể đơn giản như thay đổi một nhiệm vụ nhưng cũng có thể phức tạp như thay đổi cả một nghề nghiệp. Cho dù phải mất sáu tuần hay thậm chí sáu năm, bạn vẫn cần một kế hoạch

chuyển đổi và một thời gian biểu để hoàn thành kế hoạch đó. Khi đã biết rõ con đường mình cần đi, hãy can đảm để bước những bước đầu tiên.

Nếu không biết mình nên làm gì, bạn sẽ cần làm một vài nghiên cứu. Hãy nói với người bạn đời hay một vài người bạn thân về những ưu và khuyết điểm của bạn. Hãy đề nghị ông/bà chủ của bạn đánh giá. Hãy tiến hành một vài bài kiểm tra về tính cách và khí chất của mình. Hãy nhìn lại những vấn đề trở đi trở lại trong cuộc sống. Hãy xác định những mục đích trong cuộc đời. Làm những gì cần thiết để tìm manh mối cho thấy bạn nên ở đâu. Sau đó hãy thử những ý tưởng mới liên quan tới các khám phá của bạn. Cách duy nhất để tìm ra chỗ thích hợp là tích lũy thật nhiều kinh nghiệm.

- 17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Nếu chưa sẵn sàng, hãy tìm vị trí thích hợp và tiếp tục hoàn thiện tại lĩnh vực đó.

THỨ SÁU: TIẾP LỬA ĐAM MÊ

Đam mê có phải là một đặc trưng trong cuộc sống của bạn không? Mỗi sáng bạn có thức giấc với cảm giác phấn chấn về một ngày sắp tới không? Ngày đầu tiên của một tuần có phải là ngày bạn yêu thích, hay bạn chỉ thật sự "sống" vào ngày cuối tuần? Đã bao lâu rồi kể từ lần cuối bạn mất ngủ vì quá phấn chấn với một ý tưởng nào đó? Bạn sẽ không thể lãnh đạo nếu không có niềm đam mê. Bạn không thể nhóm lửa nhiệt tình trong công ty nếu trong bạn lửa không cháy. Để tiếp lửa đam mê, hãy làm những việc sau:

Tự đo nhiệt độ. Bạn sôi nổi nhiệt tình với cuộc sống và công việc đến đâu? Điều này có thể hiện ra bên ngoài không? Hãy đánh giá khách quan bằng cách hỏi một vài đồng sự hay bạn đời về mức độ nhiệt tình của bạn.

Tìm lại những đam mê trước đây. Hãy nghĩ về thời gian khi bạn mới bắt đầu lập nghiệp - thậm chí xa hơn nữa, khi bạn chỉ là một đứa trẻ. Điều gì khiến bạn có những hành động ngớ ngẩn? Bạn có thể dành hàng giờ để làm việc gì? Hãy lấy lại những sôi nổi nhiệt tình trong quá khứ. Sau đó, hãy đánh giá cuộc sống và công việc của bạn trên cơ sở những tình cảm xưa cũ đó.

Kết giao với những người sôi nổi. Những người giống nhau thường kết giao với nhau. Nếu bạn đánh mất ngọn lửa nhiệt tình, hãy đi tìm những người mang lửa. Nhiệt tình dễ lan truyền. Hãy lên kế

hoạch, dành thời gian với những người có thể truyền đam mê cho bạn.

- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

Hãy dành thời gian gặp gỡ những người hăng hái.

GHI CHÚ

Tìm ra lĩnh vực thích hợp

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn đã xác định được lĩnh vực thế mạnh của mình chưa?

Công việc của bạn có giúp phát huy được những điểm mạnh không?

Bạn có đang dẫn dắt các thành viên trong nhóm vào lĩnh vực thế mạnh của họ không?

THỨ HAI: PHÁT TRIỂN NHỮNG KHẢ NĂNG BẠN CÓ, KHÔNG PHẢI NHỮNG KHẢ NĂNG BẠN MUỐN CÓ

Điều tôi luôn nói với mọi người trong các cuộc hội thảo là hãy ngừng tác động đến điểm yếu, mà thay vào đó hãy phát triển những điểm mạnh của mình. Tôi muốn nói tới năng lực, chứ không phải quan điểm hay tính cách. Tôi quan sát thấy con người có thể tăng cường năng lực của mình trong một lĩnh vực nào đó thêm tới hai điểm, tính trên thang điểm từ một đến mười. Chẳng hạn, nếu năng khiếu của bạn trong một lĩnh vực nào đó là bốn điểm, thì bằng cách làm việc chăm chỉ, bạn có thể tăng lên mức sáu điểm. Khi tìm thấy lĩnh vực mà khả năng của bạn là bảy điểm, thì bạn có thể vươn đến mức chín điểm, thậm chí mười điểm, nếu đó là lĩnh vực mạnh nhất của bạn và bạn thật sự chăm chỉ!

- Tài năng thôi chưa đủ

Hãy tìm ra và không ngừng phát triển những điểm mạnh của bạn.

THỨ BA: HÃY KHÍCH LỆ MƠ ƯỚC CỦA NGƯỜI KHÁC

Tôi coi việc người khác chia sẻ mơ ước của họ với mình là một đặc ân. Điều đó cho thấy sự can đảm và tin tưởng của họ đã dành cho tôi. Khi đó, tôi nhận thấy mình có vai trò lớn trong cuộc sống của họ. Chỉ cần tôi nói sai một từ là cũng có thể làm tiêu tan giấc mơ

của một ai đó. Ngược lại, những lời nói thích hợp có thể truyền cảm hứng cho họ.

Ai đó coi trọng bạn đến mức chia sẻ mơ ước của họ với bạn, hãy quan tâm đến việc này. Nữ diễn viên Candice Bergen bình luận: "Mơ ước nảy sinh trong quãng đời mà ta đau khổ." Tôi cho rằng bà ấy nói như vậy vì có nhiều người không muốn thấy người khác theo đuổi mơ ước. Điều đó chứng tỏ họ không dám sống với ước mơ của mình. Kết quả là, họ cố làm nản lòng những ai đang muốn vươn tới những mơ ước. Bằng cách khuyên người khác từ bỏ mơ ước, những người hay chỉ trích thường tự bào chữa cho việc họ cam chịu sống trong cảnh an nhàn.

Đừng bao giờ giết chết những mơ ước. Hãy giải phóng chúng.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Hãy khuyến khích mọi người chia sẻ mơ ước của họ!

THỨ TƯ: HÃY THỰC HÀNH NHỮNG KỸ NĂNG

Nhà vật lý Willian Osler, người viết cuốn *The Principles and Practice of Medicine* (Các nguyên tắc và thực hành y khoa), đã nói với một nhóm sinh viên y khoa:

Hãy xua đi những lo lắng về tương lai. Hãy sống cho hiện tại và những công việc được giao. Đừng nghĩ tới công việc cần hoàn thành, những khó khăn cần khắc phục hay những kết quả cần đạt được, hãy thực hiện nghiêm túc những việc nhỏ trong tầm tay. Carlyle đã nói: "Đừng nhìn vào những điều xa vời, hãy giải quyết những việc trong tầm tay bạn."

Để hoàn thiện bản thân, hãy thực hành nhuần nhuyễn những kỹ năng bạn có. Hãy làm những việc bạn đã biết. Khi rèn luyện các kỹ năng, bạn sẽ có thêm cơ hội khám phá những điều mình cần giải quyết. Lúc đó bạn cần phải quyết định sẽ làm những điều mình vẫn làm hay những điều mình nên làm? Cách giúp bạn hoàn thiện là thoát khỏi "vùng an toàn" và thử những điều mới lạ.

Mọi người thường hỏi: "Tôi phải làm gì để phát triển công việc kinh doanh của mình?" hay "Tôi phải làm gì để đội ngũ nhân viên của mình giỏi hơn." Câu trả lời là hãy phát triển chính bản thân bạn. Phát triển một tổ chức là phát triển người lãnh đạo. Bằng cách hoàn thiện bản thân, bạn sẽ khiến những người khác giỏi hơn. Jack Welch, Tổng giám đốc điều hành của General Electric, từng nói: "Muốn trở thành một nhà lãnh đạo thành công, trước

tiên bạn phải tự hoàn thiện bản thân mình, sau đó mới phát triển được những người khác." Hôm nay chính là thời điểm thích hợp để bắt đầu.

- Nhà lãnh đạo 360°

Hãy tập trung phát huy sở trường của bạn!

THỨ NĂM: ĐƯA RA NHỮNG LỰA CHỌN NHẰM GIA TĂNG GIÁ TRỊ TÀI NĂNG

Điều gì là cần thiết để biến tài năng thành kết quả? Đó chính là những lựa chọn của bạn. William Jennings Bryan, diễn giả, luật sư kiêm chính trị gia từng nói: "Số phận không phải là vấn đề cơ hội, mà là vấn đề lựa chọn; đó không phải là điều để chờ đợi, mà là điều cần đạt được." Mười ba lựa chọn dưới đây sẽ phát huy tài năng của bất kỳ ai:

1. Niềm tin nâng cánh tài năng.

2. Đam mê tiếp năng lượng cho tài năng.

3. Đi đầu kích hoạt tài năng.

4. Tập trung định hướng tài năng.

5. Sự chuẩn bị định vị tài năng.

6. Luyện tập mài giũa tài năng.

7. Kiên trì nuôi dưỡng tài năng.

8. Lòng can đảm thử thách tài năng.

9. Tinh thần học hỏi mở rộng tài năng.

10. Tính cách bảo vệ tài năng.

11. Các mối quan hệ ảnh hưởng đến tài năng.

12. Trách nhiệm tăng cường tài năng.

13. Tinh thần đồng đội gia tăng tài năng.

Hãy đưa ra những lựa chọn này và bạn sẽ có thể trở thành người tài năng. Nếu có tài năng, bạn sẽ đứng ở một vị trí riêng. Nếu có tài năng, bạn sẽ nổi bật.

- Tài năng thôi chưa đủ

Hãy bắt đầu nỗ lực để bồi dưỡng thêm một trong các phẩm chất kể trên.

THỨ SÁU: XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH

Ý thức được một mục đích nào đó sẽ giúp bạn đương đầu với nghịch cảnh. Nhà tư vấn kinh doanh, Paul Stoltz, đã thực hiện một nghiên cứu về những thành tố giúp con người tiếp tục kiên trì ngay cả khi thất bại.

Theo Stoltz, thành tố quan trọng nhất của lòng kiên trì là: "Xác định được ngọn núi, mục tiêu của cuộc đời, sẽ khiến công việc bạn đang làm trở nên ý nghĩa hơn. Ngày nào tôi cũng gặp những người đang leo nhầm núi. Có những người dành 20 năm hoặc hơn thế để làm những việc không có mục đích. Bỗng dưng họ nhìn lại và tự hỏi: 'Mình đang làm gì vậy?'"

Bạn là một người có mục đích rõ ràng, khi đó bạn đã sở hữu khả năng định hướng bẩm sinh giúp mình vượt qua nghịch cảnh. Nhưng nếu không được may mắn như vậy, thì bạn có thể cần được giúp đỡ. Hãy làm theo những bước sau đây để tạo một ước mơ.

· Hãy đến gần những người có hoài bão.

· Không hài lòng với những gì đã có.

· Tìm kiếm một mục tiêu làm bạn thấy hào hứng.

· Hãy nỗ lực hết mình vì mục tiêu đó.

· Hình dung viễn cảnh mục tiêu đó đem lại.

Theo chiến lược này, có thể bạn vẫn không tìm ra mục tiêu tốt nhất, nhưng ít nhất bạn cũng đang đi theo hướng đó. Như Abraham Lincoln từng nói: "Quyết tâm thành công là điều quan trọng nhất."

- Tiến lên phía trước

Bạn có chắc mình đang leo đúng ngọn núi không?

GHI CHÚ

Trách nhiệm của lãnh đạo là xác định sự thật

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn suy nghĩ theo kiểu nào?

Ai là người nói thật trong cuộc sống của bạn?

Bạn kiểm tra sự thật bằng cách nào?

THỨ HAI: KẾT NỐI ƯỚC MƠ

Nếu là người đứng đầu một nhóm, bạn sẽ có trách nhiệm kết nối nuôi dưỡng ước mơ của các thành viên trong nhóm. Điều này cũng không phải là dễ dàng. Bất cứ khi nào tôi cố gắng kết nối ước mơ giữa các thành viên trong đội của mình, tôi thường sử dụng bản liệt kê những mục cần kiểm tra sau. Tôi cố đảm bảo rằng mọi thông điệp ước mơ đều có:

· *Tính rõ ràng*. Ước mơ dễ hiểu (trả lời những điều mọi người cần biết và những điều tôi muốn họ làm);

· *Tính mạch lạc*. Xuyên suốt quá khứ, hiện tại và tương lai;

· *Mục đích*. Định hướng ước mơ;

· *Trung thực*. Khiến ước mơ trở nên toàn vẹn và đem lại sự tin cậy cho người kết nối ước mơ;

· *Các câu chuyện*. Tạo mối liên hệ cho ước mơ;

· *Thách thức*. Mở rộng ước mơ;

· *Đam mê*. Nguồn năng lượng của ước mơ;

· *Khuôn mẫu*. Giúp bạn luôn theo sát quá trình thực hiện ước mơ;

· *Chiến lược*. Khiến ước mơ có quá trình.

Nếu làm theo danh sách trên, các thành viên trong nhóm sẽ nhận thấy ước mơ là điều có thể thực hiện được và sẽ sẵn sàng tham gia. Như vậy, bạn sẽ thấy họ tự tin và có phương hướng tốt hơn.

- 17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Hãy truyền đạt lại ước mơ cho nhân viên của bạn!

THỨ BA: HÃY NHÌN VÀO GƯƠNG

Vài năm trước, khi tới New Zealand để thực hiện một cuộc hội thảo, tôi đã ở trong một khách sạn của Christchurch. Một buổi tối, tôi thấy khát và đi tìm máy bán Coca-Cola. Khi không tìm được máy, tôi nhìn thấy một cánh cửa có dán biển "Phòng dành cho nhân viên". Tôi nghĩ rằng nên vào trong và tìm ai đó có thể giúp mình. Tôi không tìm được nhân viên khách sạn hay một chiếc máy bán Coca-Cola nào, nhưng tôi lại quan sát được một vài thứ rất thú vị. Khi đi ra đại sảnh, tôi nhận thấy sau cánh cửa có một tấm gương to với dòng chữ: "Hãy nhìn vào gương. Đây là những gì khách hàng sẽ thấy." Ban quản lý khách sạn muốn nhắc nhân viên để hoàn thành nhiệm vụ, họ cần phải để ý đến chính mình.

Điều đó cũng đúng với chúng ta. Bác sĩ trị liệu tâm lý Sheldon Kopp tin rằng, "Mọi cuộc chiến tàn khốc nhất đều bắt đầu từ bản thân mỗi người." Khi xem xét bản thân, ta sẽ biết những cuộc chiến này là gì. Khi đó, ta có hai lựa chọn. Lựa chọn thứ nhất là hành động như một người vừa phát hiện mình mắc bệnh nặng. Khi bác sĩ chỉ cho anh ta tấm phim X-quang và khuyên anh ta nên tiến hành phẫu thuật. Người đó trả lời: "Được thôi. Ông sẽ lấy bao nhiêu tiền để sửa tấm phim X-quang đó?"

Lựa chọn thứ hai là đừng đổ tội cho người khác, hãy nhìn vào bản thân và chăm chỉ hơn để giải quyết những rắc rối. Nếu muốn có quan hệ tốt hơn với mọi người, hãy dừng lại, nhìn vào gương và bắt đầu xem xét lại chính mình.

- Thuật đắc nhân tâm

Sự thật đầu tiên bạn cần xác định là bức tranh chân thật về bản thân và khả năng lãnh đạo của mình.

THỨ TƯ: Ý THỨC ĐƯỢC NHIỆM VỤ

Bạn và nhân viên của mình có giữ mục tiêu chung trong tâm trí không? Hay bạn định sa lầy trong những chi tiết và quên đi mục tiêu lớn? Nếu bạn cản trở tập thể - công ty của bạn, chỉ bởi mong muốn đạt được thành công cá nhân hay thành công cho nhóm, thì khi đó bạn cần tăng cường khả năng ý thức nhiệm vụ của nhóm:

Kiểm tra độ tập trung vào nhiệm vụ của nhóm. Hãy xác định độ rõ ràng của nhiệm vụ cần làm. Đội của bạn hay công ty của bạn đã có bản công bố nhiệm vụ chưa? Nếu chưa, hãy cùng bàn bạc và tạo ra một bản như vậy. Nếu đã có, hãy kiểm tra xem mục tiêu của đội có nhất quán với nhiệm vụ của bạn không. Nếu chúng không nhất quán với nhau, như vậy bạn đang gặp khó khăn.

Tìm cách để luôn ý thức về nhiệm vụ. Nếu bạn là người có khả năng tự hoàn thành nhiệm vụ, hay bạn có ý định tập trung vào những việc trước mắt hơn là mục tiêu lâu dài, thì có thể bạn cần được nhắc nhở về nhiệm vụ của nhóm. Hãy viết ra những nhiệm vụ và đặt chúng trước mặt để lúc nào bạn cũng ý thức được nhiệm vụ của nhóm.

Cống hiến hết khả năng khi làm việc nhóm. Khi đã nắm được nhiệm vụ và phương hướng của đội, hãy đóng góp khả năng tốt nhất của mình nhưng không phải với tư cách cá nhân. Có thể những đóng góp của bạn không được biết tới nhưng nó sẽ góp phần phát triển công ty.

- 17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Tránh sa lầy vào tiểu tiết và luôn nhận thức được bức tranh tổng thể.

THỨ NĂM: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

Triết gia Abraham Kaplan đã đưa ra cách phân biệt vấn đề và tình huống khó khăn nhìn thấy trước. Vấn đề là những điều bạn có thể tác động lên. Nếu bạn chỉ biết khoanh tay đứng nhìn, thì đó là tình huống khó khăn nhìn thấy trước – hay những điều bạn cần đối mặt và chịu đựng.

Khi ai đó coi một tình huống khó khăn nhìn thấy trước là một vấn đề, họ có thể sẽ bực tức, giận dữ hay tuyệt vọng. Còn khi mọi người coi một vấn đề là những tình huống khó khăn cần phải giải quyết, họ thường dừng lại, từ bỏ hoặc coi mình là nạn nhân.

Hơn 20 năm trước, tôi đã viết vài điều để giúp mình nhìn nhận vấn đề một cách đúng đắn:

Predictors - Những nhà tiên tri: giúp ta định hình tương lai

Reminders - Những người nhắc nhở: cho thấy ta không thể thành công nếu chỉ có một mình

Opportunities - Các cơ hội: đưa ta ra khỏi con đường mòn và thôi thúc tư duy sáng tạo

Blessings - Những lời cầu nguyện: mở ra những cánh cửa mà ta tưởng như không thể đi qua

Lessons - Các bài học: đưa ra lời chỉ dẫn cho thách thức mới

Everywhere - Bất cứ nơi nào: cho ta biết ai cũng có khó khăn

Messages - Các thông điệp: cảnh báo ta về những tai họa tiềm tàng

Solvable - Lời giải đáp: nhắc ta rằng vấn đề nào cũng có giải pháp

Bạn có thể phân biệt vấn đề và các tình huống khó khăn, khi đó bạn đã đặt mình vào một vị trí tốt hơn để giải quyết cả hai.

- Nhân tố đột phá

Hãy phân biệt vấn đề và các tình huống khó khăn có thể lường trước để đưa ra giải pháp phù hợp.

THỨ SÁU: LẬP HẢI TRÌNH

Hầu như ai cũng có thể lái tàu, nhưng cần phải có một nhà lãnh đạo để lập hải trình đường đi. Trước khi nhà lãnh đạo đưa nhân viên vào cuộc hành trình, họ cần trở thành người thám hiểm và trải nghiệm để chuyến đi có cơ hội thành công cao nhất.

Thuyền trưởng cần dựa vào kinh nghiệm. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều là các nhà hoạt động. Họ có xu hướng nhìn về phía trước để đưa ra quyết định và tiếp tục nhiệm vụ. Nhưng để trở thành người chỉ huy tàu tốt, các nhà lãnh đạo cần có thời gian để suy ngẫm và học hỏi từ các kinh nghiệm đã có.

Thuyền trưởng xem xét các điều kiện trước khi đưa ra cam kết. Người thuyền trưởng giỏi luôn biết tính đến cái giá phải trả *trước khi* đưa ra cam kết. Họ không chỉ xem xét các yếu tố có thể đo lường như tài chính, tài nguyên và năng lực, mà còn cả các yếu tố phi vật thể

như thời gian, đạo đức, động lực, văn hóa v.v...

Thuyền trưởng lắng nghe những điều người khác nói. Dù là nhà lãnh đạo xuất sắc tới đâu, bạn cũng không thể đưa ra tất cả câu trả lời. Đó là lý do những thuyền trưởng xuất sắc luôn thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau.

Thuyền trưởng đảm bảo rằng kết luận của mình vừa công bằng vừa đúng sự thật/chính xác. Để lãnh đạo người khác, nhà lãnh đạo cần có một quan điểm sống tích cực. Bạn cần phải có niềm tin rằng mình có thể lãnh đạo mọi người. Mặt khác, bạn cũng cần có khả năng nhìn nhận các vấn đề một cách thực tế. Nếu bạn không lái tàu với đôi mắt mở to, thì tầm nhìn của bạn sẽ bị che khuất.

- 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

Bạn đã bao giờ dành thời gian để vẽ lộ trình cho những người bạn đang dẫn dắt chưa?

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Để đánh giá lãnh đạo, hãy nhìn vào nhân viên của anh ta

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Các nhân viên có theo bạn không?

Bạn duy trì thành công ra sao?

Bạn có tin tưởng vào nhân viên của mình không?

THỨ HAI: ĐẶT TẬP THỂ LÊN HÀNG ĐẦU

Nhà lãnh đạo thành công thường nghĩ tới lợi ích của nhân viên trước khi nghĩ cho mình. Bill Russell là một cầu thủ bóng rổ thiên tài. Nhiều người coi ông là một trong những cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử bóng rổ chuyên nghiệp. Russell nhận thấy: "Cách quan trọng nhất để đánh giá tôi chơi hay tới đâu trong một trận đấu là xem cách tôi hỗ trợ đồng đội của mình như thế nào." Đó là quan điểm cần có để trở thành một người đào tạo lãnh đạo xuất sắc. Nhóm của nhà lãnh đạo phải được đặt lên hàng đầu.

Bạn có coi bản thân mình như một thành viên trong nhóm không? Hãy trả lời từng câu hỏi sau để thấy bạn đứng ở vị trí nào khi thúc đẩy hiệu quả công việc của nhóm:

1. Tôi có làm tăng giá trị cho người khác không?

2. Tôi có làm tăng giá trị cho công ty không?

3. Khi mọi việc thành công, tôi có dễ dàng nhường lại vinh dự không?

4. Nhóm của tôi có chấp thuận việc thu nạp thành viên mới không?

5. Tôi có sử dụng các "cầu thủ dự bị" hết khả năng của họ không?

6. Mọi người trong nhóm tôi có đồng lòng trong việc đưa ra các quyết định quan trọng không?

7. Nhóm tôi có chủ trương giành chiến thắng hơn là tạo ra một ngôi sao không?

- Trở thành một người có sức ảnh hưởng

Hãy tăng cường trao quyền cho người khác và phát triển các nhà lãnh đạo.

THỨ BA: LÃNH ĐẠO LÀ TRAO QUYỀN

Bạn phát hiện ra nhà lãnh đạo bằng cách nào? Theo Robert Townsend, họ có hình dáng, tuổi tác và điều kiện khác nhau. Một số là những nhà quản lý kém, trong khi số khác lại không quá nhanh nhạy. Dấu hiệu chung là: nhà lãnh đạo thật sự có thể được nhận diện bởi nhân viên của anh ta làm việc rất xuất sắc.

Một nhà lãnh đạo tài giỏi không chỉ bởi năng lực, mà còn là khả năng trao quyền cho nhân viên. Thành công mà không có những người kế tục thì cũng chỉ là một thất bại. Trách nhiệm chính của nhà lãnh đạo là phát triển những người khác để tiếp tục công việc.

Đỉnh điểm của lòng trung thành với lãnh đạo là khi nhân viên của anh ta được phát triển dưới sự hướng dẫn của nhà lãnh đạo. Vì sao ư? Vì bạn đã chinh phục được người khác bằng cách giúp họ phát triển.

Nhiều năm trước, Sheryl Fleisher, một trong những nhân viên chủ chốt của nhóm, khi mới gia nhập nhóm, không phải là một chuyên gia về lĩnh vực phát triển con người. Tôi bắt đầu làm việc cùng Sheryl cho tới khi cô ấy thật sự trở thành một chuyên gia. Giờ thì cô ấy đang rất thành công trong việc phát triển những người khác. Có mối liên hệ giữa lòng trung thành của Sheryl với tôi. Thời gian tôi dành cho cô ấy đã tạo ra những thay đổi tích cực. Sheryl không bao giờ quên những gì tôi đã làm cho cô ấy. Điều thú vị là thời gian mà cô ấy dành cho những người khác cũng giúp tôi rất nhiều. Tôi không bao giờ quên những gì Sheryl đã làm cho mình.

Những nhà lãnh đạo quanh bạn là tất cả những người bạn đã tiếp xúc hoặc đã giúp đỡ. Khi điều này xảy ra, bạn sẽ thấy tình yêu và lòng trung thành ở những người thân cận với mình.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Có phải nhờ sự giúp đỡ của bạn mà các nhân viên phát triển hơn?

THỨ TƯ: PHÁT TRIỂN NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Mọi người luôn yêu quý và ngưỡng mộ những người có thể giúp họ bước lên một nấc thang mới tiến tới thành công.

Những người có khả năng phát triển các đồng sự trong nhóm có một vài điểm chung:

1. *Tăng giá trị của đồng sự.*Các đồng sự trong nhóm có thể cho bạn biết họ có tin tưởng bạn không. Biểu hiện của nhân viên thường phản ánh những mong muốn về người họ tôn trọng.

2. *Tăng giá trị những điều mà đồng sự trân trọng*. Những người có thể giúp người khác phát triển thường lắng nghe những điều đồng sự đang nói đến và xem cách họ tiêu tiền. Những thông tin như vậy sẽ tạo ra một mối liên kết bền vững.

3. *Tăng các giá trị cho đồng sự của mình.*Việc thêm các giá trị thật sự cần thiết cho quá trình phát triển một người nào đó. Nhờ nó ta có thể tìm ra cách phát triển tài năng và quan điểm sống của họ. Muốn phát triển người khác, bạn phải luôn tìm kiếm tài năng và những điểm độc đáo ở người đó và sau đó giúp họ tăng cường những khả năng này.

4. *Những người phát triển người khác làm cho bản thân mình có giá trị hơn.* Những người này luôn nỗ lực tăng thêm giá trị bản thân không chỉ vì lợi ích cá nhân mà còn để giúp đỡ những người khác. Nếu muốn tăng cường khả năng của một cộng sự nào đó, hãy tự mình trở nên tốt hơn.

Các đồng sự nhìn nhận bạn như thế nào? Bạn có phải là một người phát triển người khác không? Bạn có làm cho họ tốt hơn khi họ nhận được sự khích lệ và đóng góp của bạn không? Bạn hiểu thế nào là giá trị của các cộng sự? Bạn có chú trọng những điều này bằng cách thêm giá trị cho họ không?

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Quá trình trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn luôn khởi đầu bằng cách phát triển những người khá.

THỨ TƯ: TIN TƯỞNG NGƯỜI KHÁC

Có một chiếc xe ô tô đi tới và tạo ra một đám mây bụi trước cửa nhà chúng tôi. Tôi chạy ra và nhìn thấy chú Henry đang ra khỏi xe. Ông cao, đẹp trai và tràn đầy sức sống. Sau nhiều năm ở nước ngoài - làm công việc truyền giáo ở Trung Quốc, giờ ông đang tới thăm trang trại ở Iowa. Ông đi qua cái cổng cũ và đặt cả hai bàn tay to lớn lên đôi vai của đứa bé bốn tuổi là tôi lúc bấy giờ. Ông cười, xoa xoa mái tóc của tôi và nói: "Chà, ta đoán con là Robert! Ta nghĩ một ngày nào đó con sẽ là một người thuyết giáo." Đêm ấy tôi đã bí mật cầu nguyện: "Lạy Chúa, xin hãy giúp con trở thành một nhà thuyết giáo khi con trưởng thành." Tôi tin rằng từ lúc ấy trở đi Chúa đã cho tôi làm **một người có khả năng suy nghĩ**.

- Trở thành một người có sức ảnh hưởng

Hãy giúp những người còn hoài nghi tin vào bản thân!

THỨ SÁU: NGƯỜI TA LÀM NHỮNG ĐIỀU MẮT THẤY

Theo nhà y tế nổi tiếng Albert Schaweitzer: "Tạo hình mẫu không phải là điều chủ yếu trong quá trình gây ảnh hưởng đến người khác... nó chỉ là một phần." Một phần của quá trình tạo ra môi trường phát triển các nhà lãnh đạo là tạo hình mẫu. Người ta sẽ làm theo những điều họ coi là mẫu mực. Các nhà lãnh đạo làm gì, họ cũng sẽ làm theo như vậy. Mục tiêu của nhà lãnh đạo là trở thành mục tiêu của nhân viên. Nhà lãnh đạo tạo ra tinh thần chung. Như Lee Iacoca nói: "Tốc độ của nhà lãnh đạo là tốc độ của cả nhóm." Nhà lãnh đạo không thể yêu cầu ai đó điều gì nếu trước tiên anh ta không yêu cầu chính mình như thế.

Khi chúng ta trưởng thành và trở thành lãnh đạo, thì những người chúng ta dẫn dắt cũng sẽ như vậy. Chúng ta cần nhớ rằng khi nhân viên theo ta, thì họ chỉ có thể đi xa như ta đã làm. Nếu ngừng hoàn thiện bản thân, khả năng lãnh đạo của chúng ta cũng sẽ chấm dứt. Chúng ta không thể làm mẫu những gì chúng ta không có. Hãy bắt đầu học hỏi, hoàn thiện bản thân ngay bây giờ và cùng lúc đó hãy nhìn những người quanh ta cũng đang hoàn thiện mình. Là một nhà lãnh đạo, tôi trước hết chỉ

là một người làm theo những nguyên tắc hợp lý và noi gương những nhà lãnh đạo xuất sắc khác.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Đừng yêu cầu người khác nhiều hơn những gì bạn yêu cầu chính

mình!

GHI CHÚ

Đừng gửi con vịt tới trường học của đại bàng

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn đã đặt ai vào không đúng vị trí?

Bạn có cần giải phóng để đại bàng được tung cánh và vịt được thỏa sức bơi?

Bạn có biết đặc điểm của những nhà lãnh đạo tiềm năng là gì không?

THỨ HAI: ĐẶT NHÂN VIÊN VÀO ĐÚNG VỊ TRÍ

Chúng ta có thể tìm được một công việc thích hợp để thay đổi cuộc sống của chính mình không? Một giám đốc tối từng phỏng vấn cho biết ông đã điều một nhân viên của mình tới bốn vị trí trong công ty chỉ để tìm vị trí thích hợp cho nhân viên đó. Ông đã đặt nhân viên đó vào sai vị trí quá nhiều lần, ông gần như đã từ bỏ hy vọng vào cô ấy. Nhưng ông cũng biết nhân viên đó có tiềm năng rất lớn và cô ấy là người công ty cần. Cuối cùng, khi tìm đựơc vị trí thích hợp, cô ấy đã trở thành một ngôi sao.

Ông giám đốc này biết tầm quan trọng của việc nhân viên được làm việc tại vị trí thích hợp, mỗi năm một lần ông đều hỏi nhân viên của mình: "Nếu được quyền lựa chọn, bạn sẽ làm gì?" Từ câu trả lời của nhân viên, ông thấy được những người có thể đã bị đặt nhầm chỗ.

Cố gắng để nhân viên của mình được ở vị trí thích hợp là một việc làm cần nhiều thời gian và sức lực. Dẫu vậy, hãy đối mặt với nó. Chẳng phải sẽ dễ hơn cho nhà lãnh đạo khi chỉ phải đặt nhân viên của mình vào đúng vị trí và làm quen với công việc? Đây là lĩnh vực sẽ gây khó khăn cho hành động của nhà lãnh đạo. Hãy chống lại xu hướng áp đặt vị trí. Đừng e ngại, hãy điều nhân viên của

mình tới các vị trí thích hợp để họ có điều kiện tỏa sáng.

- Nhà lãnh đạo 360°

Hãy tìm các dấu hiệu chứng tỏ rằng ai đó trong nhóm của bạn nên được đặt vào một vị trí thích hợp hơn.

THỨ BA: NHỮNG NGƯỜI CÓ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO KHÔNG CẦN ĐẾN CHỨC DANH

Quan niệm sai lầm số một về lãnh đạo, đó là quan niệm cho rằng bạn phải có được một địa vị hay một chức danh nào đó. Điều này hoàn toàn không đúng sự thật. Bạn không cần phải có vị trí cao nhất trong nhóm, ban, đơn vị hay cơ quan để có thể lãnh đạo. Nếu cho rằng điều đó là quan trọng, tức là khi đó bạn chưa hiểu rõ về địa vị.

Vị trí đứng đầu không làm cho ai đó trở thành lãnh đạo. Quy tắc *Ảnh hưởng* trong *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* chỉ rõ: "Thước đo đích thực của việc lãnh đạo là sức ảnh hưởng - không hơn không kém." Tôi đã chứng kiến rất nhiều người bị trói buộc bởi những nhầm tưởng về địa vị. Khi những người này được coi là những nhà lãnh đạo tiềm năng, họ thường cảm thấy không hài lòng khi không có một chức danh hay vị trí khẳng định họ là lãnh đạo trong mắt của các thành viên khác trong nhóm. Thay vì tạo quan hệ với những người khác trong đội, họ chỉ chờ đợi nhà lãnh đạo chính thức trao quyền cho mình cùng với một chức danh. Sau một thời gian, họ cảm thấy càng lúc càng

bất mãn. Cuối cùng họ quyết định tìm cơ hội ở một đội, một nhà lãnh đạo và một cơ quan khác.

Những người kiểu này không hiểu ảnh hưởng tích cực của việc lãnh đạo.

- Nhà lãnh đạo 360°

Nếu nhân viên của bạn cần một chức danh để lãnh đạo, đừng hy vọng họ sẽ bay cao.

THỨ TƯ: NHẬN DIỆN NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TIỀM NĂNG

Có những phẩm chất còn quan trọng hơn cả tài năng, đó là khả năng nhận diện tiềm năng. Một trong những nhiệm vụ hàng đầu

của người lãnh đạo là nhận diện những lãnh đạo tiềm năng. Công việc này không dễ dàng, nhưng rất quan trọng.

Dale Carnegie là bậc thầy nhận diện những nhà lãnh đạo tiềm năng. Một lần, khi được hỏi bằng cách nào ông có thể thuê tới 43 triệu phú, Carnegie trả lời rằng khi mới làm việc cho ông, họ chưa phải là triệu phú. Theo ông, "Việc phát triển nhân viên cũng giống như đào vàng. Phải loại bỏ hàng tấn bụi mới tìm được một ounce vàng. Nhưng anh không vào mỏ để tìm bụi. Anh tới đó là để tìm vàng." Đó chính là cách bồi dưỡng những người thành công. Hãy tìm vàng chứ không phải bụi; tìm cái tốt chứ không phải cái xấu. Bạn càng tìm nhiều phẩm chất tốt bao nhiêu, bạn càng tìm được nhiều nhà lãnh đạo bấy nhiêu.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Bạn có dành ưu tiên cho việc tìm kiếm và bồi dưỡng các nhà lãnh đạo tiềm năng không?

THỨ NĂM: CÁCH TÌM MỘT CON ĐẠI BÀNG

Dưới đây là 25 đặc điểm giúp bạn xếp loại và tìm ra một nhà lãnh đạo tiềm năng.

0 = Không bao giờ; 1 = Hiếm khi; 2 = Thỉnh thoảng; 3 = Thường xuyên; 4 = Luôn luôn

01. Người đó có sức ảnh hưởng. 0 1 2 3 4	
02. Người đó có kỷ luật tự giác. 0 1 2 3 4	
03. Người đó có thành tích tốt. 0 1 2 3 4	
04. Người đó có kỹ năng quần chúng tốt. 0 1 2 3 4	
05. Người đó có năng lực giải quyết các vấn đề. 0 1 2 3 4	
06. Người đó không hài lòng với thực tại. 0 1 2 3 4	
07. Người đó nhìn thấy bức tranh tổng thể. 0 1 2 3 4	
08. Người đó có năng lực xử lý stress. 0 1 2 3 4	
09. Người đó có tinh thần lạc quan. 0 1 2 3 4	
10. Người đó hiểu mọi người. 0 1 2 3 4	
11. Người đó không vướng mắc các vấn đề cá nhân. 0 1 2 3 4	
12. Người đó sẵn sàng nhận trách nhiệm. 0 1 2 3 4	
13. Người đó không hay giận dữ. 0 1 2 3 4	
14. Người đó sẵn sàng thay đổi. 0 1 2 3 4	
15. Người đó chính trực. 0 1 2 3 4	
16. Người đó càng ngày càng hoàn thiện. 0 1 2 3 4	
17. Người đó có khả năng nhìn ra những việc cần làm tiếp theo. 0 1 2 3 4	

08. Người đó được những người khác coi là lãnh đạo.	1 2 3 4	
09. Người đó có khả năng và mong muốn được học hỏi.	1 2 3 4	
10. Người đó có tính cách thu hút người khác.	1 2 3 4	
11. Người đó tự nhận thức về bản thân tốt.	1 2 3 4	
12. Người đó sẵn sàng phục vụ người khác.	1 2 3 4	
13. Người đó có khả năng vượt qua khó khăn.	1 2 3 4	
14. Người đó có khả năng bồi dưỡng những người khác.	1 2 3 4	
15. Người đó có sáng kiến.	1 2 3 4	
Tổng điểm_____		
Kết quả		
90-100: Một nhà lãnh đạo xuất sắc (có khả năng hướng dẫn các nhà lãnh đạo khác)		
80-89: Một nhà lãnh đạo tốt (hãy tiếp tục hoàn thiện mình và hướng dẫn những người khác)		
70-79: Một nhà lãnh đạo nổi bật (nên tập trung vào hoàn thiện bản thân)		
60-69: Có năng lực lãnh đạo (bước vào quá trình khám phá)		
Dưới 60: Hiện vẫn chưa là ứng cử viên cho việc bồi dưỡng lãnh đạo		

- *Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh* bạn

Hãy đánh giá năng lực các ứng cử viên lãnh đạo trước khi bồi dưỡng họ.

THỨ SÁU: SỬ DỤNG NHÂN VIÊN THEO SỞ TRƯỜNG CỦA HỌ

Trong *17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm*, quy tắc về vị trí thích hợp có chỉ rõ: "Ai cũng có một vị trí ở nơi mà những đóng góp của họ có giá trị nhất." Khi nhà lãnh đạo thật sự lĩnh hội được điều này, tập thể mà họ dẫn dắt sẽ hoạt động hiệu quả. Việc này tác động trở lại nhà lãnh đạo một cách tích cực. Thành công của nhà lãnh đạo được quyết định bởi việc sử dụng nhân viên theo sở trường của họ.

Khi còn học cấp III, tôi đã thật may mắn khi có được một huấn luyện viên hiểu nguyên tắc này. Trong một buổi tập bóng rổ, huấn luyện viên của chúng tôi, thầy Don Neff, quyết định ông muốn dạy chúng tôi một bài học rất quan trọng về bóng chày. Ông để đội hình chính thức và đội dự bị đấu với nhau. Đây là một điều bình thường – vì chúng tôi vẫn thường thi đấu với nhau. Đội dự bị chúng tôi có một số cầu thủ chơi tốt, nhưng rõ ràng đội chính thức chơi tốt hơn nhiều. Huấn luyện viên đã yêu cầu chúng tôi làm khác đi so với thông thường. Ông vẫn để các cầu thủ trong đội hình dự bị chơi ở vị trí quen thuộc của mình, nhưng giao cho chúng tôi vai trò khác hẳn so với bình thường. Thường thì tôi vẫn

chơi ở vị trí chắn bóng, nhưng trong trận đấu đó tôi lại được bố trí chơi ở giữa sân. Những gì tôi còn nhớ, đó là vị trí trung tâm của chúng tôi là vị trí cần bảo vệ nhiều nhất.

Chúng tôi được chơi 20 phút, nhưng trận đấu không kéo dài lâu. Đội hình dự bị thắng đậm. Khi trận đấu kết thúc, huấn luyện viên Neff nói: "Có những cầu thủ xuất sắc trên sân là chưa đủ. Các bạn cần có những cầu thủ xuất sắc nhất chơi đúng vị trí của họ."

Tôi không bao giờ quên bài học đó. Bạn đang dẫn dắt một tập thể như thế nào không phải là điều quan trọng. Nếu không giúp họ phát huy được sở trường vốn có, thì bạn khó có thể thành công.

- Nhà lãnh đạo 360°

Hãy bảo đảm các thành viên trong đội đều ở vị trí thế mạnh của họ.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Tập trung vào vấn đề chính

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn phân bổ thời gian cho các vấn đề như thế nào?

Bạn có tập trung vào những điểm mạnh không?

Bạn có đang bị kẹt ở giữa không?

THỨ HAI: XAO NHÃNG CÓ KẾ HOẠCH

William James từng nói: khôn ngoan là "khả năng biết nên cần lờ đi những gì". Những điều nhỏ nhặt thường khiến ta mất nhiều thời gian. Rất nhiều người trong chúng ta đang sống cho những điều sai lầm.

Tiến sĩ Anthony Campolo đã kể về một nghiên cứu xã hội trong đó 50 người hơn 95 tuổi được hỏi cùng một câu hỏi: "Nếu được làm lại cuộc đời mình một lần nữa, ông/bà sẽ thay đổi điều gì?" Đây là câu hỏi có kết thúc mở, có vô số câu trả lời nổi bật và thường gặp. Dưới đây là một vài ví dụ:

· Nếu tôi có cơ hội làm lại, tôi sẽ suy nghĩ cẩn thận hơn

· Nếu có cơ hội làm lại, tôi sẽ mạo hiểm hơn

· Nếu có cơ hội làm lại, tôi sẽ làm nhiều điều để sau khi tôi chết chúng vẫn còn sống mãi.

Một nghệ sĩ trẻ tuổi chơi vĩ cầm trong dàn nhạc được hỏi về bí mật thành công của mình. Cô đã trả lời: "Hãy xao nhãng có kế hoạch", và giải thích thêm: "Khi còn đi học, có quá nhiều điều chiếm mất thời gian của tôi. Khi trở về phòng sau bữa sáng, tôi dọn giường, dọn phòng cho ngăn nắp, lau sàn nhà và làm bất cứ việc gì khiến tôi chú ý. Sau đó tôi vội vàng tới lớp tập vĩ cầm. Tôi thấy mình không tiến bộ như mong muốn và tôi đã thay đổi mọi thứ. Tôi gần

như quên đi tất cả mọi thứ khác cho tới khi thời gian luyện tập kết thúc. Tôi tin rằng chính cách lờ đi có chủ tâm như vậy đã giúp tôi thành công.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Hãy đặt những việc quan trọng lên hàng đầu và bỏ qua những điều không liên quan.

THỨ BA: MỤC TIÊU GIÚP BẠN THÀNH CÔNG

Tỷ phú tư bản công nghiệp Andrew Carnegie[2] từng nói: "Bạn không thể ép ai đó leo thang nếu người đó không muốn." Điều này đúng trong trường hợp một người đang trên con đường tới thành công sẽ không tiến lên nếu không có động cơ. Các mục tiêu có thể mang lại động lực. Paul Myer từng bình luận: "Không ai có thể hoàn thành những việc trọng đại mà không có mục tiêu... Xác định mục tiêu là động lực mạnh nhất để hoạt động có hiệu quả."

Hãy nghĩ tới điều này. Một trong những động lực mạnh mẽ nhất trong cuộc sống là gì? Đó là thành công. Khi thực hiện một hoạt động lớn (như mơ ước của bạn chẳng hạn) và sau đó chia nó thành những phần nhỏ, dễ thực hiện hơn (các mục tiêu), thì bạn đã sẵn sàng cho thành công bởi những điều bạn muốn trở nên dễ thực hiện hơn. Mỗi lần hoàn thành một mục tiêu nhỏ, bạn sẽ trải qua cảm giác thành công. Đó chính là động lực! Hãy hoàn thành các mục tiêu nhỏ, bạn sẽ tiến một bước lớn tới việc đạt được mục đích và nâng cao năng lực của mình.

Các mục tiêu không chỉ giúp bạn nâng cao động lực ban đầu mà còn giúp bạn tiếp tục có động cơ và tạo động lực. Một khi bạn có động lực để tiếp tục hành trình tới thành công, thì sẽ rất khó có thể cản bước bạn. Quá trình này cũng giống với trường hợp của các con tàu. Khởi hành một con tàu là phần khó nhất trong cuộc hành trình. Khi đứng yên, đoàn tàu không thể chuyển động bởi các tấm gỗ dày 2,5 cm chặn dưới từng bánh xe ở khoang đầu máy. Tuy nhiên, một khi đoàn tàu đã tăng tốc, ngay cả một bức tường bêtông cốt thép dày 1,5m cũng không thể cản bước nó.

- Hành trình tới thành công

Phát triển những mục tiêu sẽ kích thích động cơ và tạo động lực.

THỨ TƯ: GIÁ TRỊ CỦA THỜI GIAN

Thời gian là vô giá. Chuyên gia tâm thần học kiêm tác giả M.Scott

Peck đã nói: “Nếu không coi trọng bản thân, bạn sẽ không coi trọng thời gian. Nếu không coi trọng thời gian, bạn sẽ chẳng làm được gì.”

Trong cuốn *What to Do Between Birth and Death* (Làm gì giữa sinh và tử), Charles Spezzano nói rằng chúng ta không mua bán bằng tiền mà bằng thời gian. Nếu bạn nói với chính mình, *trong năm năm nữa mình sẽ dành dụm đủ tiền để mua ngôi nhà nghỉ đó*, thì những gì bạn thực nói là: ngôi nhà đó có giá năm năm của bạn - tức là bằng 1/12 cuộc đời của một người. Theo Spezzano, cụm từ *‘tiêu tốn thời gian’* không phải là một phép ẩn dụ. Nó là cách cuộc sống này diễn ra.”

Thay vì nghĩ về những gì bạn đang làm và mua bằng tiền bạc, hãy nghĩ đến chúng trên cơ sở thời gian. Điều gì đáng để bạn dành cả cuộc đời? Nhìn nhận công việc trên tinh thần đó có thể thay đổi cách quản lý thời gian của bạn.

Bước hành động. Hãy liệt kê danh sách ba việc khiến bạn mất nhiều thời gian nhất mỗi ngày. Chúng có đáng để bạn dành thời gian như vậy không? Nếu không, hãy cân nhắc để tiến hành thay đổi.

- Nhà lãnh đạo 360º

Những nhiệm vụ trong lịch trình làm việc hôm nay có đáng giá bằng cả cuộc sống của bạn không?

THỨ NĂM: PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC

Một người có năng lực sẽ làm những việc anh ta có thể làm tốt - gìn giữ những điều đó - và anh ta biết ngừng những việc mình không thể làm tốt. Bạn có phải là người như vậy không? Bạn có tập trung sức lực vào những việc bạn có thể làm tốt để thành thạo hơn trong lĩnh vực đó không? Các thành viên trong đội có phụ thuộc vào bạn để mang lại thành công cho toàn đội không? Nếu không, bạn cần tập trung hơn và phát triển những kỹ năng cần thiết để thực hiện và hoàn thành tốt công việc.

Để phát triển năng lực của bạn…

Hãy tập trung một cách chuyên nghiệp. Sẽ rất khó để phát triển năng lực nếu bạn cố làm mọi việc. Hãy chọn ra một lĩnh vực để chuyên sâu vào đó. Điều gì sẽ liên kết các kỹ năng, sở thích và các cơ hội của bạn? Dù điều đó có là gì đi nữa, hãy nắm lấy nó.

Để ý những điều nhỏ nhặt. Rất nhiều người không làm việc hết khả năng của mình. Bạn cần phát triển khả năng xử lý đúng đắn mọi chi tiết. Điều đó không có nghĩa bạn phải quản lý mọi tiểu tiết. Nó có nghĩa rằng: hãy làm 10% còn lại của bất cứ công việc nào bạn đang làm. Hãy làm như vậy khi bạn phụ trách một dự án hay một nhiệm vụ lớn.

Chú ý nhiều hơn tới việc thực hiện. Việc thực hiện thường là phần khó nhất của mọi công việc, hãy chú ý tới nó nhiều hơn. Bạn làm cách nào để rút ngắn khoảng cách giữa việc bắt kịp các ý tưởng và việc thực hiện chúng? Hãy tập hợp các thành viên trong đội lại với nhau và cùng thảo luận.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Hãy tự tin và thành thạo từng chi tiết, khi đó bạn hoàn toàn có thể thấy bức tranh tổng thể.

THỨ SÁU: LÃNH ĐẠO LÀ NHỮNG NGƯỜI CÓ CHỦ ĐÍCH

Vậy có chủ đích là gì? Chủ đích có nghĩa là làm việc có mục đích, biết chú trọng vào từng công việc và sau đó thực hiện chúng một cách thích hợp.

Những người thành công là những người có chủ đích. Họ không làm việc bừa bãi. Họ biết mình đang làm gì và tại sao lại làm những việc đó. Để thành công, một tập thể cần những cá nhân có chủ đích, có khả năng tập trung và làm việc hiệu quả – những người mà từng hành động đều có giá trị với họ.

Bạn có chủ đích tới đâu? Khi làm việc, bạn có lên kế hoạch và đặt mục tiêu? Bạn có biết mình đang đi đâu và tại sao lại làm những việc mình đang làm không? Hay đơn giản bạn đang bị dòng chảy của cuộc sống cuốn đi? Nếu các thành viên trong nhóm không thấy ở bạn mục đích làm việc, họ sẽ không biết phải mong đợi gì và sẽ khó mà tin tưởng ở bạn.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Hãy là người có chủ đích. Hãy khiến mọi hành động đều có giá trị.

GHI CHÚ

Sai lầm lớn nhất của bạn là không nhận ra sai lầm của mình

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Thái độ của bạn trước các sai lầm như thế nào?

Bạn có thừa nhận các sai lầm của mình không?

Bạn có nhận được những ý tưởng từ cấp dưới của mình không?

THỨ HAI: THẤT BẠI KHIẾN BẠN ĐAU LÒNG

Hãy đối diện với nó. Thất bại có thể khiến bạn đau đớn về thể chất nhiều hơn tinh thần. Chứng kiến một phần mơ ước của mình thất bại quả là đau đớn. Nếu người khác cười nhạo cảm giác đau đớn của bạn, bạn càng cảm thấy tệ hơn. *Bước quan trọng đầu tiên trong quá trình vượt qua thất bại là học cách không cá nhân hóa thất bại – để đảm bảo rằng thất bại không khiến* bạn *trở thành người thất bại*. Với nhiều người, nỗi đau thất bại dẫn tới cảm giác sợ thất bại. Họ trở thành những người như trong câu nói: "Tôi quá già để khóc rồi, nhưng nó cũng làm tôi tổn thương quá mức để có thể cười." Đó là khi họ mắc kẹt trong vòng sợ hãi. Và nếu để nỗi sợ hãi lấn át, thì bạn sẽ không thể tiến lên phía trước

Nhà viết kịch George Bernard Shaw đã quả quyết: "Cuộc sống phạm nhiều sai lầm tuy không danh giá hơn nhưng rõ ràng có ích hơn so với một cuộc sống chẳng làm gì." Để vượt qua nỗi sợ hãi và thoát khỏi vòng luẩn quẩn, bạn phải sẵn sàng thừa nhận rằng mình sẽ dành nhiều thời gian hơn cho những sai lầm. Tuy nhiên, nếu bạn không hoạt động quá lâu, thì sẽ khó để bắt đầu. May mắn thay, ngay sau khi bạn bắt tay vào công việc, mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Bạn hoạt động và mắc lỗi nhiều lần, bạn sẽ tích lũy được kinh

nghiệm. (Tổng thống Theodore Roosevelt nói: "Người không phạm phải sai lầm nào sẽ chẳng thể tiến bộ.") Những kinh nghiệm này giúp bạn thành thạo và phạm ít sai lầm hơn. Kết quả là nỗi sợ hãi không còn khủng khiếp nữa. Nhưng quá trình đột phá bắt đầu bằng việc hành động. Bạn phải biến chúng trở thành cảm xúc chứ không phải chờ đợi cảm xúc tích cực mang mình tiến lên.

- Tiến lên phía trước

Bạn đặt ra những câu hỏi nào để biến sai lầm thành cơ hội phát triển?

THỨ BA: SỨC MẠNH CỦA THẤT BẠI

Thành công không có nghĩa là tránh được thất bại. Tất cả chúng ta đều đã từng thất bại. Như khi đang đi ta đều từng gặp phải ổ gà hay rẽ sai đường. Người duy nhất có thể tránh được thất bại là người không rời khỏi con đường của mình. Vấn đề không phải là bạn có thất bại hay không, mà là bạn sẽ thất bại một cách thành công (tức là bạn học được gì từ thất bại). Như Nelson Boswell quan sát thấy: "Sự khác biệt giữa vĩ đại và tầm thường là cách cá nhân nhìn nhận thất bại." Nếu muốn tiếp tục hành trình tới thành công của mình, bạn cần phải học cách ngã về phía trước.

Người không thành công thường sợ thất bại và sợ bị từ chối. Họ dành phần lớn cuộc đời mình để tránh những điều mạo hiểm hay những quyết định dẫn đến thất bại. Họ không nhận ra rằng thành công chỉ dựa trên khả năng tiếp tục đứng dậy sau khi vấp ngã. Khi có quan điểm đúng đắn, thất bại sẽ không phải là tai họa hay dấu chấm hết. Thực tế nó là bệ phóng đưa bạn đến với thành công. Chuyên gia về lãnh đạo Warren Bennis đã phỏng vấn 70 nhân vật thành công trong các lĩnh vực trên cả nước và phát hiện ra không ai trong số những người này coi sai lầm của mình là thất bại. Khi nói về thất bại, họ gọi chúng là "học hỏi kinh nghiệm", "lớp học thêm", "đi nhầm đường" và "cơ hội để tiến bộ".

Những người thành công không để thất bại xâm chiếm suy nghĩ của họ. Thay vì day rứt về những hậu quả của thất bại, họ chỉ chú trọng vào phần thưởng của thành công đó là: học hỏi được từ thất bại cách để cải thiện bản thân và tình hình.

- Hành trình tới thành công

Hãy xem thất bại là cơ hội học hỏi kinh nghiệm.

THỨ TƯ: CÁCH NHÌN NHẬN ĐÚNG ĐẮN VỀ SAI LẦM

Để thoát khỏi tình trạng thất bại liên tục, bạn phải nói được ba từ khó nói nhất, "mình đã sai." Bạn nên mở to mắt, thừa nhận sai lầm và chịu trách nhiệm hoàn toàn cho những hành động, quan điểm chưa đúng đắn ở hiện tại. Mỗi thất bại mà bạn trải qua cũng giống như một ngã ba đường. Đó là cơ hội để hành động đúng, học hỏi từ sai lầm và làm lại từ đầu.

Chuyên gia về lãnh đạo, Peter Drucker đã nói: "Một người càng giỏi bao nhiêu, sẽ càng có khả năng phạm sai lầm lớn bấy nhiêu bởi anh ta càng muốn thử sức ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Tôi chưa bao giờ giao vị trí cao nhất của một công việc cho một người không phạm sai lầm... nếu anh ta không phải là người tầm thường." Những sai lầm dọn đường tới thành công.

Sau đây là một acronym mà tôi tạo ra để giúp mình có cái nhìn đúng đắn về sai lầm. Mistakes - Sai lầm là...

Message: thông điệp cho ta thấy phản hồi về cuộc sống.

Interruption: sự ngắt quãng để ta suy ngẫm lại.

Signposts: biển chỉ đường chỉ cho ta con đường đúng.

Tests: bài kiểm tra khiến ta trưởng thành hơn.

Awakenings: nhận thức giữ ta trong cuộc chơi.

Keys: chìa khóa giúp ta mở cánh cửa tiếp theo dẫn tới thành công.

Explorations: thăm dò cho phép ta tới những nơi mình chưa từng đi qua.

Statements: báo cáo cho thấy sự tiến bộ và phát triển của ta.

- Tiến lên phía trước

Hãy tìm cách khen ngợi sai lầm của nhân viên và giúp họ học hỏi từ đó.

THỨ NĂM: TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC HAY THỤT LÙI

Hãy nhìn vào cách các nhân vật thành công tiếp cận những kinh nghiệm tiêu cực. Hãy đọc hai danh sách dưới đây và quyết định danh sách nào miêu tả cách tiếp cận của bạn với thất bại:

Tiến lên phía trước	
Đổ lỗi cho người khác	

Hãy nhớ rằng thất bại là một phần của quá trình	Học hỏi sai lầm
Thay đổi một quan điểm sống tích cực	Bỉ vọng thất bại
Chấp nhận thất bại	Bám víu vào thất bại trong quá khứ cản trở
Kiên trì	Bỏ cuộc

Hãy nghĩ tới một thất bại gần đây nhất của bạn. Bạn đã phản ứng ra sao? Dù vấn đề của bạn có khó khăn đến đâu, thì bí quyết để vượt qua chúng là thay đổi chính mình. Bản thân nó cũng là một quá trình và nó bắt đầu với mong ước được học hỏi. Từ giờ trở đi, hãy cam kết làm mọi việc để tiến lên phía trước.

- Tiến lên phía trước

Hãy giữ thái độ ham học hỏi trong mọi việc bạn làm!

THỨ SÁU: TẠO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC DÂN CHỦ

Nhà sử học từng giành giải Pulitzer, Garry Wills nói: "Những người đi theo bạn cũng có tiếng nói trong công việc. Nhà lãnh đạo nào quên đi sự thật này sẽ sớm thấy mình không có ai đi theo." Nhà lãnh đạo cao nhất, đáng tin cậy thường khiến những nhà lãnh đạo làm việc cho mình tham gia hết khả năng vào quá trình lãnh đạo công ty. Nếu nhà lãnh đạo dưới quyền chất vấn họ, họ sẽ không giữ cho riêng mình. Khi họ chia sẻ ý kiến, nhà lãnh đạo cao nhất không cảm thấy vị trí của mình bị đe dọa. Khi cấp dưới trong công ty muốn mạo hiểm, nhà lãnh đạo phải sẵn sàng tạo điều kiện cho họ.

Bản thân việc lãnh đạo đã mang tính thử thách. Nó thách thức những ý tưởng lạc hậu, cách làm cũ, hoàn cảnh hiện tại. Đừng quên rằng để có phần thưởng cần phải nỗ lực. Nếu đem lại cho các lãnh đạo cấp dưới của mình cảm giác thỏa mãn với công việc, bạn cũng nhận lại những điều như vậy. Nếu duy trì được cảm giác tin cậy và để họ tự do sáng tạo -những cách tốt hơn – thì công ty sẽ phát triển nhanh hơn.

Khi các nhà lãnh đạo cấp dưới của bạn cố làm theo cách của riêng họ, hãy lui về phía sau. Hãy đóng vai trò của nhà cố vấn thông thái và người khích lệ. Hãy hoan nghênh những ý tưởng cách tân và phát triển công ty của các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất. Sau cùng,

tôi nghĩ thành công của công ty cũng là thành công của bạn.

Vậy vai trò của bạn trong công ty là gì? Bạn là một "chuyên gia", hay bạn còn là một nhà tư vấn và một người ủng hộ? Hãy hỏi chính mình: *Tôi có đang tạo ra một môi trường nơi nhân viên của mình có thể chất vấn, chia sẻ ý tưởng và mạo hiểm không*?

- *Nhà lãnh đạo 360O*

Hãy khuyến khích nhân viên của bạn hỏi nhiều hơn!

GHI CHÚ

Đừng quản lý thời gian, hãy quản lý cuộc sống của bạn

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn có đang lãng phí thời gian không?

Bạn có nhận được sự giúp đỡ khi cần không?

Bạn quyết định sẽ dành thời gian như thế nào?

THỨ HAI: QUẢN LÝ NĂNG LƯỢNG CỦA BẠN

Một số người phải luôn giữ năng lượng của mình ở mức vừa phải để chúng không cạn kiệt. Vài năm trước, khi mọi người hỏi tôi tại sao làm được nhiều việc như vậy, câu trả lời của tôi luôn là: "Hãy làm việc cật lực."

Nhưng giờ thì tôi phải chú ý tới mức năng lượng của mình. Trong cuốn Thinking for a Change (Suy nghĩ về việc thay đổi), tôi đã chia sẻ một trong những chiến lược quản lý năng lượng của mình. Mỗi buổi sáng khi nhìn vào lịch, tôi tự hỏi mình, Sự kiện chính của hôm nay là gì vậy? Đó là một trong những điều mà tôi phải cố gắng hết mình để hoàn thành. Đó có thể là công việc tôi làm cho gia đình tôi, đồng nghiệp hay bạn bè tôi, cho nhà xuất bản hay một nhà tài trợ của một buổi giao lưu, hoặc cũng có thể là thời gian để viết của tôi. Tôi luôn đảm bảo rằng mình có đủ năng lượng để làm việc đó với sự tập trung và khả năng tốt nhất.

Ngay cả những người dồi dào sức lực cũng có khi cạn kiệt năng lượng trong những tình huống khó khăn. Những nhà lãnh đạo trong một công ty thường phải đối mặt với cái mà tôi gọi là "ống hút năng lượng" - được thể hiện qua những đặc điểm sau:

Hoạt động mà không có phương hướng - làm những việc không

có ý nghĩa

Khó khăn mà không có hành động - không thể làm những việc thật sự có ý nghĩa

Xung đột mà không có giải pháp - không thể giải quyết vấn đề

Nếu trong môi trường làm việc, bạn thường xuyên phải đối mặt với những vấn đề này, thì khi đó bạn sẽ phải chăm chỉ hơn để quản lý năng lượng thật tốt. Hoặc là bạn cần tìm một chỗ làm mới.

- Nhà lãnh đạo 360°

Kiểm tra xem bạn cần quản lý năng lượng của mình như thế nào.

THỨ BA: ĐẤU TRANH CHO SỰ CHÍNH TRỰC

Những việc chúng ta làm quyết định chúng ta là ai. Đồng thời, việc chúng ta là ai lại quyết định những việc chúng ta làm. Hệ thống giá trị là một phần không thể tách khỏi con người chúng ta. Nó trở thành hệ thống điều khiển dẫn đường cho ta. Nó đề ra những ưu tiên trong cuộc sống và xét đoán những việc ta nên chấp thuận hay từ chối.

Ai trong chúng ta cũng đã từng phải đối mặt với những mong muốn đối lập nhau. Sự chính trực là nhân tố quyết định mong muốn nào sẽ chiếm ưu thế. Hàng ngày chúng ta phải đấu tranh với những tình huống đòi hỏi phải đưa ra lựa chọn giữa những điều ta muốn và những điều ta phải làm. Sự chính trực đề ra những quy tắc cơ bản cho việc giải quyết những căng thẳng như thế. Nó quyết định chúng ta là ai và cách chúng ta phản ứng trước những xung đột như thế nào. Sự chính trực liên kết những điều ta nói, nghĩ với những việc ta làm để không bao giờ cho phép ta làm những điều không phù hợp.

Sự chính trực kết nối các nhân viên lại với nhau và nuôi dưỡng tinh thần thoải mái trong chúng ta. Nó sẽ không cho phép "cái mồm làm hại cái thân." Khi sự chính trực làm trọng tài, ta sẽ trước sau như một; niềm tin của ta được phản ánh bởi tư cách đạo đức. Không có sự khác biệt giữa biểu hiện bên ngoài và con người thật sự, dù trong thành công hay thất bại.

Sự chính trực không chỉ là trọng tài giữa những mong muốn đối nghịch nhau. Nó là điểm then chốt giữa một người vui vẻ và một tâm hồn riêng.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy để sự chính trực làm trọng tài trong những quyết định cá nhân.

THỨ TƯ: HÃY XÁC ĐỊNH NHỮNG ĐIỀU BẠN KHÔNG THỂ THAY ĐỔI

Tôi là một người tin vào sự phát triển của con người. Tôi rất thích học hỏi những điều mới lạ. Cha tôi bắt đầu tập cho tôi thói quen này từ khi tôi còn nhỏ bằng cách khuyến khích tôi đọc sách. Thói quen này đã giúp tôi rất nhiều và giờ khi đã ngoài 60 tuổi, tôi vẫn giữ thói quen này. Nhưng dù tôi có cố gắng đến đâu, vẫn có những điều mà tôi không thể thay đổi như niềm tin và những giá trị của mình. Tôi thà chết còn hơn đánh mất niềm tin vào Chúa và những cam kết về sự chính trực, về gia đình, sự độ lượng và niềm tin vào những người khác. Có nhiều điều không thể thỏa hiệp bằng bất cứ giá nào.

Hãy nghĩ về những điều không thể đánh đổi trong cuộc sống của bạn. Bạn sẵn sàng sống và chết vì những điều gì? Một khi đã xác định được những điều này, bạn sẽ dễ dàng thay đổi những điều khác.

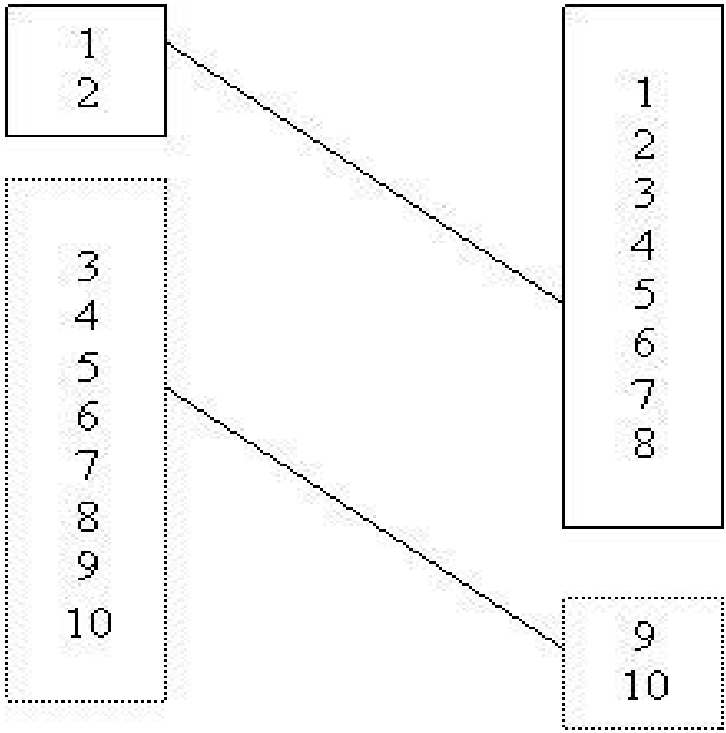
- Nhân tố đột phá

Những điều không thể đánh đổi trong cuộc sống của bạn là gì?

THỨ NĂM: NGUYÊN TẮC PARETO

Nếu bạn dành thời gian, công sức, tiền bạc và nhân lực cho 20% những mối ưu tiên hàng đầu, bạn sẽ đạt được 80% hiệu quả công việc.

ƯU TIÊN HIỆU QUẢ



Những nét liền trong biểu đồ minh họa quy tắc 20/80 ở trên tượng trưng cho những người hoặc những công ty dành nhiều thời gian, tiền bạc, sức lực và nhân lực vào những ưu tiên hàng đầu. Kết quả là họ nhận được năng suất gấp bốn lần. Những nét đứt tượng trưng cho những người hay công ty dành thời gian, tiền bạc, công sức và nhân lực vào những ưu tiên ít quan trọng hơn. Kết quả họ nhận được là rất ít.

Một số ví dụ về nguyên tắc Pareto:

20% thời gian của ta tạo ra 80% kết quả.	80% thời gian của ta tạo ra 20% kết quả.
20% nhân viên chiếm 80% thời gian của chúng ta.	80% nhân viên chiếm 20% thời gian của chúng ta.
20% sản phẩm mang lại 80% lợi nhuận.	80% sản phẩm mang lại 20% lợi nhuận.
20% đầu sách chứa đựng 80% nội dung.	80% đầu sách chứa đựng 20% nội dung.
20% công việc có thể đem lại 80% sự hài lòng của ta.	80% công việc có thể đem lại 20% sự hài lòng của ta.
20% số các bài thuyết trình đem lại 80% tác động.	80% số các bài thuyết trình đem lại 20% tác động.
20% số nhà hảo tâm quyên tặng 80% tổng số tiền.	80% số nhà hảo tâm quyên tặng 20% tổng số tiền.
20% nhân viên sẽ đưa ra 80% quyết định.	80% nhân viên sẽ đưa ra 20% quyết định.
20% số người tham gia sẽ ăn hết 80% số thức ăn!	80% số người tham gia sẽ ăn hết 20% số thức ăn!

- *Leadership 101* (Lãnh đạo 101)

Bạn có đang tập trung 80% nỗ lực của mình vào 20% ưu tiên hàng đầu không?

THỨ SÁU: QUẢN LÝ CUỘC SỐNG CÁ NHÂN

Bạn có thể thành công trong công việc, nhưng nếu cuộc sống riêng tư của bạn lộn xộn, nó sẽ khiến mọi thứ khác trở nên tồi tệ. Một nhà lãnh đạo ở vị trí cao nhất của công ty nhưng lại không hạnh phúc trong hôn nhân và không có bạn bè thì sẽ như thế nào? Là một người chuyên gia tư vấn, tôi có thể nói với bạn rằng, không thành công trong nghề nghiệp nào đáng để đánh đổi với những điều kể trên.

Một trong những định nghĩa về thành công của tôi là: khiến những người thân cận nhất yêu quý và kính trọng tôi. Đó là điều quan trọng. Tôi muốn vợ, con, cháu mình yêu quý và kính trọng mình trước khi những đồng nghiệp kính trọng tôi. Đừng hiểu lầm ý của tôi. Tôi cũng muốn được những người đồng nghiệp tôn trọng. Nhưng nếu tôi không làm tốt việc quản lý tại nhà, thì khi đó những tác động tiêu cực sẽ lan ra mọi lĩnh vực trong cuộc sống của tôi, bao gồm cả công việc.

Nếu muốn lãnh đạo ai đó, trước tiên bạn cần lãnh đạo chính mình. Nếu không thể làm như vậy, bạn sẽ không có được sự tín nhiệm. Tôi thấy những điều sau đây hoàn toàn đúng:

Nếu tôi không thể quản lý chính mình, những người khác sẽ không theo tôi.

Nếu tôi không thể quản lý chính mình, những người khác sẽ không tôn trọng tôi.

Nếu tôi không thể quản lý chính mình, những người khác sẽ không cộng tác với tôi.

Những điều trên được áp dụng đối với mọi đối tượng bạn muốn gây ảnh hưởng. Bạn càng chắc chắn rằng mình đang làm những điều nên làm, thì cơ hội gây ảnh hưởng tới những người khác của bạn càng lớn.

- Nhà lãnh đạo 360°

Bạn quản lý cuộc sống cá nhân của mình tốt đến đâu?

GHI CHÚ

Tiếp tục học tập để lãnh đạo

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn không xác định được đích của mình ư?

Kế hoạch của bạn là gì?

Bạn đã xây dựng được môi trường khuyến khích sự phát triển chưa?

THỨ HAI: BẠN THẬT SỰ CÓ TÍNH CẦU THỊ

Tất cả những lời khuyên quý giá sẽ chẳng có tác dụng gì nếu bạn không có tinh thần học hỏi.

Để biết bạn có *thật sự* cởi mở trước những ý tưởng và cách làm mới hay không, hãy trả lời những câu hỏi sau:

1. Tôi có sẵn lòng tiếp nhận ý tưởng của người khác không?

2. Tôi có lắng nghe nhiều hơn là tôi nói không?

3. Tôi có thể thay đổi chính kiến của mình để phù hợp với những thông tin mới không?

4. Tôi có sẵn sàng thừa nhận khuyết điểm không?

5. Tôi có quan sát trước khi tác động vào một tình huống nào đó không?

6. Tôi có đặt ra những câu hỏi không?

7. Tôi có sẵn lòng đặt câu hỏi nếu không biết không?

8. Tôi có sẵn sàng làm theo cách mà tôi chưa từng làm trước đây không?

9. Tôi có phiền khi nhờ người khác chỉ bảo không?

10. Tôi có tiếp thu những ý kiến phê bình không?

Nếu trả lời không đối với ít nhất một trong các câu hỏi này thì bạn cần phát huy tinh thần học hỏi nhiều hơn. Hãy nhớ những lời của John Wooden: "Tất cả những gì chúng ta biết đều do học từ ai đó!"

- Tài năng thôi chưa đủ

Nên có thái độ mềm mỏng, học cách khiêm nhường, và không ngừng học hỏi.

THỨ BA: KHẢ NĂNG HỌC HỎI LÀ MỘT QUAN NIỆM

Khả năng học hỏi là một thái độ, một quan điểm cho rằng "dù tôi có biết bao nhiêu (hay cho là tôi biết) thì tôi cũng có thể học từ hoàn cảnh này." Cách suy nghĩ này có thể giúp bạn chuyển những điều bất lợi thành lợi thế. Nó có thể giúp bạn trở thành người thắng cuộc trong những hoàn cảnh khó khăn. Sydney Harris tổng kết những yếu tố của tinh thần ham học hỏi: "Người thắng cuộc biết mình vẫn cần phải học, thậm chí khi được coi là một chuyên gia. Người thua cuộc muốn người khác nghĩ mình là một chuyên gia trước khi học để biết rằng những điều mình biết là rất ít."

Jim Zabloski, tác giả chuyên về mảng sách kinh doanh viết:

Tôi cho rằng thất bại là điều cần thiết trong kinh doanh. Bạn cần gặp thất bại ít nhất năm lần một ngày. Bạn càng làm nhiều thì thất bại càng nhiều lên. Bạn càng thất bại nhiều thì bạn càng học được nhiều. Bạn càng học được nhiều thì càng tiến bộ nhiều hơn. Từ có ý nghĩa nhất ở đây là *học*. Nếu lặp lại cùng một sai lầm hai đến ba lần tức là bạn chẳng học được gì. Bạn phải học từ những sai lầm của mình và của những người đi trước.

Khả năng học hỏi từ những sai lầm không chỉ có giá trị trong kinh doanh mà còn trong tất cả các mặt của đời sống. Nếu bạn sống để học thì bạn cũng sẽ thật sự học để sống .

- Tiến lên phía trước

Khi thành công, bạn có tiếp tục duy trì thái độ học hỏi không?

THỨ TƯ: BẠN CÓ KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG KHÔNG?

Làm việc theo nhóm và làm việc độc lập là hai việc hoàn toàn

khác nhau. Nếu muốn hợp tác tốt với người khác và trở thành thành viên tốt trong nhóm, bạn phải sẵn sàng thích ứng với nhóm của mình. Những người có khả năng thích ứng sẽ có những phẩm chất đáng quý. Những ai có khả năng thích ứng luôn…

Ham học hỏi. Diana Nyad cho biết: "Tôi sẵn sàng đặt mình vào mọi trường hợp; những nỗi đau hay sự bực tức thoáng qua chẳng có nghĩa lý gì. Tôi nghĩ rằng sự trải nghiệm đó sẽ đưa tôi đến một nấc thang mới. Tôi luôn thích thú với những gì chưa biết và con đường duy nhất dẫn đến những điều chưa biết là phá vỡ những rào cản." Những người có khả năng thích ứng luôn xác định việc tạo ra những đột phá. Họ có khả năng học hỏi cao.

Thấy an tâm. Những ai không có sự an tâm sẽ luôn nhìn mọi thứ như là thách thức hay mối đe doạ. Họ thấy không an tâm hay hoài nghi về sự có mặt của một ai đó tài giỏi ở trong nhóm thế chỗ của họ, hoặc đối với sự thay đổi về cách thực hiện công việc. Tuy nhiên, những người bình tâm không hề lo lắng trước sự thay đổi. Họ đánh giá bằng lương tâm của mình trước một hoàn cảnh mới hay một sự thay đổi dựa vào giá trị của nó.

Tính sáng tạo. Khi gặp khó khăn, những người sáng tạo luôn tìm mọi cách để giải quyết. Tính sáng tạo thúc đẩy khả năng thích ứng.

Có tinh thần phục vụ. Những ai chỉ tập trung vào bản thân mình thì ít có khả năng tạo ra sự thay đổi trong nhóm. Nếu mục tiêu của bạn là phục vụ nhóm thì bạn có thể dễ dàng đạt được mục tiêu đó.

Điểm then chốt để trở thành một thành viên nhóm là sẵn lòng hòa bản thân vào trong nhóm - chứ không phải mong rằng nhóm sẽ thích ứng với bạn.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Bạn có quyết tâm thích nghi với nhóm để thành công không?

THỨ NĂM: HỌC CÁCH LINH HOẠT

Có lẽ kẻ thù thường xuyên nhất đối với những thành tích, sự phát triển cá nhân và thành công là tính không linh hoạt. Một con ngựa đã chết thì dù bạn có mua một cái roi to hơn, tìm một bác sĩ danh tiếng hay tuyên bố rằng con ngựa chưa chết thật sự, v.v... cũng không thể làm nó sống lại.

Tôi chắc chắn có ít nhất một trong số những "giải pháp" trên đã từng được thực thi trong chỗ làm của bạn để giải quyết các khó khăn. Thực tế, có một cách duy nhất để giải quyết vấn đề của bạn, đó là: khi con ngựa chết, vì Chúa, hãy xuống ngựa. Bạn không cần phải yêu thích sự thay đổi để có được thành công, nhưng bạn cần sẵn sàng chấp nhận nó.

- Tiến lên phía trước

Hãy tìm ra một vấn đề đã được cố gắng thực hiện một cách vô ích trong tổ chức của bạn và giải quyết nó một cách thích hợp.

THỨ SÁU: KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

Nguy hiểm các nhà lãnh đạo thường phải đối mặt là sự mãn nguyện với hiện trạng. Một người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng và đạt được mức độ tôn trọng nào đó thì tại sao lại phải tiếp tục cố gắng. Câu trả lời thật đơn giản:

· Sự trưởng thành quyết định việc bạn là ai.

· Việc bạn là ai sẽ quyết định sức cuốn hút với người khác.

· Việc bạn có sức cuốn hút với ai quyết định thành công của công ty bạn.

Nếu muốn công ty mình phát triển, bạn phải không ngừng học hỏi. Khi còn nhỏ, tôi thấy biển báo này ở một cửa hàng bán thức ăn gia súc: "Nếu không hài lòng với vụ mùa bạn đang thu hoạch thì hãy kiểm tra lại hạt giống mà bạn gieo." Cho dù đây chỉ là tấm biển quảng cáo hạt giống nhưng nó chứa đựng một nguyên lý tuyệt vời.

Bạn đang thu hoạch vụ mùa gì? Cuộc sống và công việc lãnh đạo của bạn có đang trở nên tốt hơn không? Hay bạn đang gồng mình lên chỉ để giữ chiếc ghế? Nếu bạn không ở vị trí mà mình ao ước thì vấn đề của bạn là thiếu tinh thần học hỏi. Lần gần đây nhất khi bạn dám thử sức ở lĩnh vực mà bạn không phải chuyên gia là khi nào?

- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

Nếu không có khả năng lôi cuốn thì hãy dành nhiều thời gian hơn để tự hoàn thiện.

GHI CHÚ

Gian nan là "lửa thử vàng" của những nhà lãnh đạo

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn đã từng đưa ra đòi hỏi ngặt nghèo nào trước đây chưa?

Bạn đã sẵn sàng giành phần thắng trong cuộc chơi chưa?

Công việc lãnh đạo của bạn có nhàm chán không?

THỨ HAI: ĐỪNG CỐ TRÁNH NÉ VẤN ĐỀ

Có sự khác biệt giữa người có vấn đề lớn với người làm cho vấn đề trở nên lớn. Trong vài năm trở lại đây, tôi đã làm công việc tư vấn từ 20 đến 30 tiếng mỗi tuần. Tôi đã phát hiện ra rằng những người đến nhờ giúp đỡ không nhất thiết phải là những người có nhiều vấn đề nhất. Họ là những người nhận ra vấn đề và thấy áp lực khi gặp khó khăn.

Một nghiên cứu về 300 người thành công cho thấy: 1/4 trong số họ có những dị tật như mù loà, điếc, dị tật ở chân. 3/4 trong số họ sinh ra trong gia cảnh khốn khó, từ những gia đình tan vỡ hoặc từ những hoàn cảnh ngang trái.

Tại sao những vĩ nhân này lại vượt qua những trở ngại mà trong khi đó hàng nghìn người khác lại bị chúng lấn áp. Những con người vĩ đại này không tìm đến những lý do thông thường để lý giải cho thất bại. Họ chuyển những chướng ngại vật này thành bàn đạp. Họ ý thức được rằng mình không thể quyết định được mọi việc trong cuộc sống, nhưng họ có thể lựa chọn thái độ đối với mỗi hoàn cảnh.

Tờ *Los Angeles Times* gần đây đăng lời trích dẫn: “Nếu có thể mỉm cười bất cứ khi nào có sự cố xảy ra, thì bạn hoặc là người ngu đần

hoặc là người có khả năng thích ứng với mọi khó khăn." Rắc rối có thể cản trở bạn tạm thời. Tuy nhiên bạn là người duy nhất có thể chặn nó lại vĩnh viễn.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy học cách nhìn nhận khó khăn như những chướng ngại vật tạm thời.

THỨ BA: HOÀN CẢNH BẤT LỢI KÍCH THÍCH SỰ CẢI TIẾN

Đầu thế kỉ XX, một cậu bé đã gửi 25 cent đến một nhà xuất bản để mua một cuốn sách về nghệ thuật chụp ảnh. Thay vì cuốn sách về nghệ thuật chụp ảnh, cậu lại nhận được cuốn sách về thuật nói tiếng bụng. Cậu đã làm gì? Cậu đã thích ứng và chuyển sang học môn nghệ thuật này. Cậu bé đó là Edgar Bergen, và trong hơn 40 năm qua cậu đã giúp khán giả tiêu khiển với sự trợ giúp của một người nộm bằng gỗ tên là Charlie McCarthy.

Khả năng cách tân là điều quan trọng nhất – đó là một thành tố sống còn cho sự thành công. Jack Matson, giáo sư trường Đại học Houston thừa nhận thực tế trên và mở khóa học "Thất bại 101". Trong khoá học, Matson giao cho sinh viên xây dựng những mô hình sản phẩm mà sẽ không ai mua. Mục tiêu của ông là giúp sinh viên cân bằng thất bại với sự đổi mới thay vì chiến bại. Bằng cách này, họ được tự do thử những điều mới lạ. Ông Matson cho biết: "Họ học cách nạp lại đạn và sẵn sàng bắn lại lần nữa." Nếu muốn thành công, bạn phải học cách điều chỉnh cách thức bạn thường làm và thử lại.

- Tiến lên phía trước

Bạn đã giải quyết được vấn đề nào chưa và bạn chuyển bại thành thắng như thế nào?

THỨ TƯ: ĐỘNG LỰC XUẤT PHÁT TỪ NGHỊCH CẢNH

Không gì có thể thúc đẩy một người bằng chính nghịch cảnh. Một vận động viên nhảy cầu Olympic đánh giá: "Tôi nghĩ thất bại là một trong những động lực chính. Sau thất bại tôi mới biết rằng tôi thật sự giỏi đến đâu. Chính thất bại này đã khiến tôi dốc toàn lực vào việc luyện tập để đạt các mục tiêu." Tôi đã giành được hai huy chương vàng ở kỳ Thế vận hội Olympic Helinki năm 1952 và hai chiếc nữa ở Melboune bốn năm sau đó.

Nếu có thể lùi một bước từ những hoàn cảnh tiêu cực mà bạn

đang phải đối mặt, thì bạn sẽ phát hiện ra những điểm mạnh của mình. Đây là điều luôn đúng. Hãy sẵn sang đối mặt với những thất bại.

Nếu bị mất việc, hãy nghĩ đến tương lai tươi sáng ở phía trước. Những thử thách mà bạn đã vượt qua sẽ giúp bạn đương đầu với những thử thách mới. Nếu bị giao nhầm một cuốn sách khác, hãy xem đó là cơ hội để học hỏi kỹ năng mới. Và nếu thấy sự nghiệp của mình như một chiếc tàu chìm, hãy nghĩ về sự trưởng thành trong bạn. Hãy luôn hạ thấp những trở ngại có thể cản trở ước mơ to lớn mà bạn đang theo đuổi. Tất cả chỉ là cách nhìn nhận nó mà thôi.

- Tiến lên phía trước

Nắm lấy những nghịch cảnh mà bạn có thể phải đối mặt trong cuộc sống và cố gắng biến chúng thành thuận lợi.

THỨ NĂM: BẬT TRỞ LẠI

Khoảng 20 năm trước đây, tạp chí *Time* đã đăng một bài nghiên cứu do các nhà tâm lý học thực hiện, đối tượng nghiên cứu là những người đã từng mất việc ba lần do nhà máy đóng cửa. Các tác giả hết sức ngạc nhiên trước những gì họ phát hiện. Họ đã nghĩ rằng những người bị sa thải sẽ tuyệt vọng và gục ngã. Thế nhưng họ lại kiên cường đến mức kinh ngạc. Tại sao vậy? Họ kết luận rằng những người từng vượt qua nghịch cảnh nhiều lần sẽ học được cách bật trở lại. So với những người luôn làm việc ở một nơi và không bao giờ đối mặt với nghịch cảnh, những người từng trải qua hai lần mất việc và tìm được một công việc mới, đều có sự chuẩn bị tốt hơn trước nghịch cảnh.

Bạn sẽ đứng vững trên đôi chân của mình và tạo được sức mạnh, sự kiên trì, kinh nghiệm, cùng sự hiểu biết. Chính những phẩm chất này sẽ giúp bạn duy trì thành công.

- Nhân tố đột phá

Điều này có vẻ nực cười, nhưng hãy ăn mừng khi bạn gặp thật nhiều thất bại.

THỨ SÁU: NÂNG CAO KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO THÔNG QUA GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN

Trong cuốn *Hướng dẫn cải thiện hiệu quả làm việc*, tác giả F.F.Fournies nêu ra bốn lý do thường gặp khiến mọi người không

làm việc hiệu quả như mong đợi:

1. Họ không biết nên làm *việc gì.*

2. Họ không biết *cách làm.*

3. Họ không hiểu *tại sao* nên làm như vậy.

4. Có những trở ngại ngoài tầm kiểm soát của họ.

Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là tìm ra giải pháp cho bốn nguyên nhân trên. Ba nguyên nhân đầu tiên là vấn đề bắt đầu công việc một cách đúng đắn. Một chương trình đào tạo, mô tả công việc, các công cụ thích hợp và tầm nhìn cùng kỹ năng giao tiếp tốt sẽ giúp giải quyết hiệu quả ba vấn đề đầu.

Nhiều người không đạt được hiệu quả công việc như mong đợi vì nguyên nhân thứ tư. Các khó khăn liên tục phát sinh ở nơi làm việc, ở nhà và trong cuộc sống. Theo quan sát của tôi, những người không thích những khó khăn, sẽ mệt mỏi và làm bất cứ việc gì để khỏi phải đối mặt với chúng. Vô hình chung họ đã trao cho bạn quyền lãnh đạo, nếu bạn có khả năng và sẵn sàng giải quyết những khó khăn hay hướng dẫn họ giải quyết chúng. Khả năng giải quyết vấn đề của bạn sẽ luôn cần thiết vì mọi người luôn gặp phải khó khăn.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy tìm những vấn đề bạn có thể giải quyết để giúp mọi người và tổ chức của bạn.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Mọi người rời bỏ ông chủ, chứ không rời bỏ công ty

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Nhân viên của bạn có thể dựa vào bạn không?

Thái độ của bạn với nhân viên của mình như thế nào?

Bạn có thể hiện sự đồng tình với nhân viên không?

THỨ HAI: NGHĨ ĐẾN NGƯỜI KHÁC TRƯỚC TIÊN

Khi gặp gỡ mọi người, có phải ý nghĩ đầu tiên của bạn là họ sẽ nghĩ gì về bạn hay bạn có thể làm cho họ thấy thoải mái hơn bằng cách nào? Ở nơi làm việc, bạn có nỗ lực làm cho đồng nghiệp hay nhân viên nhận ra giá trị của mình không? Khi tiếp xúc với những thành viên trong gia đình, bạn quan tâm đến lợi ích của ai nhất? Câu trả lời cho thấy trái tim của bạn đang hướng về điều gì. Để tăng giá trị cho người khác, bạn cần đặt mọi người lên trên bạn trong cả con tim và khối óc. Như vậy, bạn có thể đặt họ lên trước tiên trong những việc làm của bạn.

Làm sao bạn có thể tăng giá trị cho người khác nếu không biết họ quan tâm tới điều gì? Hãy lắng nghe họ. Hỏi họ những điều thật sự có ý nghĩa. Và quan sát họ. Nếu biết họ sử dụng thời gian và tiền bạc ra sao, thì bạn sẽ biết họ coi trọng cái gì.

Khi biết điều thật sự có ý nghĩa với họ, hãy làm những điều tốt nhất để đáp ứng nhu cầu đó một cách hào phóng và hoàn hảo nhất. Hãy cho đi những điều tốt đẹp nhất mà không đắn đo bạn được nhận lại gì. Tổng thống Calvin Colidge từng nói: “Không một doanh nghiệp nào có thể tự tồn tại một mình, nếu họ chỉ chăm chút tới những mục tiêu lớn, thực hiện những công việc lớn mà không quan tâm đến người khác.”

- Tiến lên phía trước

Nên đặt mọi người lên trên trong trái tim và khối óc của bạn.

THỨ BA: CÔNG CỤ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

John W. Gardner nhận thấy: "Khi phải đặt tên một công cụ duy nhất đa chức năng cho nhà lãnh đạo, thì đó chính là giao tiếp." Mọi thành công và thất bại của nhà lãnh đạo là do giao tiếp.

Nếu là trưởng nhóm, hãy coi trọng những tiêu chuẩn sau khi giao tiếp với những người trong nhóm:

1. *Thống nhất*. Lý do khiến thành viên trong nhóm bối rối là việc lãnh đạo không thể đưa ra quyết định. Một trong những điều khiến Gordon Bethune giành được lòng tin của nhân viên đó là sự nhất quán trong giao tiếp. Nhân viên luôn biết rằng họ có thể nhờ cậy vào ông và tin tưởng những điều ông nói.

2. *Rõ ràng*. Nhóm của bạn sẽ không thực hiện được gì nếu các thành viên không biết được điều bạn muốn. Đừng cố gắng làm kinh ngạc bất kỳ ai bằng sự thông minh; hãy làm họ ấn tượng bằng sự thẳng thắn.

3. *Nhã nhặn*. Ai cũng xứng đáng được tôn trọng, cho dù họ ở vị trí nào hay lý lịch ra sao. Tỏ ra lịch sự với nhân viên, bạn sẽ định ra được phong thái cho toàn bộ tổ chức.

Đừng bao giờ quên rằng vì bạn là nhà lãnh đạo nên cách giao tiếp của bạn quy định cách tương tác giữa các nhân viên. Các nhóm luôn phản ánh các lãnh đạo của họ. Quá trình giao tiếp tốt không bao giờ là quá trình một chiều. Nó không nên mang tính hách dịch hay chỉ đạo. Những nhà lãnh đạo tốt nhất luôn lắng nghe, mời gọi và sau đó khuyến khích mọi người cùng tham gia.

- 17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Hãy ý thức được rằng việc giao tiếp sẽ quyết định cách ứng xử của nhân viên với bạn.

THỨ TƯ: SỨC MẠNH CỦA MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN

Cá nhiêt đới chịu sự quy định của kích thước bể nuôi cá nơi chúng sống. Tương tự như vậy, con người cũng chịu sự tác động của môi trường sống. Và đó là lý do tại sao cần phải tạo ra môi trường phát triển quanh bạn. Nơi đó có những đặc điểm sau:

· *Những người đi trước bạn*. Khi xung quanh bạn là những người mà bạn có thể học hỏi, thì bạn có nhiều khả năng phát triển hơn.

· *Bạn đang chịu sự thử thách*. Tính tự mãn sẽ giết chết sự phát triển.

· *Tập trung về phía trước*. Nếu nghĩ về quá khứ nhiều hơn là tương lai, thì bạn khó có thể phát triển.

· *Một bầu không khí khích lệ*. Nhà công nghiệp học Charles Schwab cho biết: "Những người được tán thành ủng hộ sẽ làm việc tốt hơn, dành nhiều tâm huyết hơn so với những người bị phê bình."

· *Sự phát triển đòi hỏi rủi ro*. Ronald E.Osborne từng nói: "Bạn sẽ không bao giờ phát triển được trừ khi vượt ra khỏi chuyên môn của mình."

· *Mọi người cùng phát triển*. Nếu muốn phát triển, thì làm việc theo nhóm sẽ tốt hơn là cố gắng làm tất cả mọi thứ một mình.

· *Luôn sẵn lòng thay đổi*. "Thay đổi bản thân không phải là sự tiến bộ mà là cái giá phải trả cho sự tiến bộ."

· *Phát triển theo mô hình và được kỳ vọng*. Sự phát triển không tự nó diễn ra. Nhà lãnh đạo phải đề ra kế hoạch và làm mẫu để mọi người theo. Khi điều đó xảy ra, tiềm năng của tất cả mọi người sẽ được phát huy tối đa.

- *Hành trình tới thành công*

Hãy chịu trách nhiệm xây dựng môi trường phát triển cho các thành viên trong nhóm.

THỨ NĂM: TRÁI TIM CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Trái tim của bạn hướng về điều gì khi phục vụ mọi người? Bạn muốn được phục vụ hay muốn phục vụ người khác?

Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi, thì bạn nên coi trọng vấn đề phục vụ. Nếu thái độ của bạn là muốn được phục vụ chứ không phải là phục vụ thì có thể bạn đang đi vào "bụi rậm". Nếu vậy, bạn nên để ý đến những lời khuyên sau:

· Đừng tỏ ra hách dịch với người khác và hãy bắt đầu biết lắng nghe.

· Đừng chỉ biết đến lợi ích của bản thân, mà hãy đấu tranh vì lợi

ích của cả những người khác.

· Đừng làm theo cách riêng của mình, hãy bắt đầu phục vụ mọi người.

Muốn làm được việc lớn, phải biết phục vụ cho lợi ích chung.

Albert Schweitzer từng phát biểu: “Tôi không biết số phận của bạn là gì, nhưng có một điều tôi biết đó là: những người thật sự hạnh phúc là khi họ tìm thấy cách phục vụ.” Nếu muốn lãnh đạo ở vị trí cao nhất thì hãy sẵn lòng phục vụ từ nơi thấp nhất.

- 21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo

Hãy phân tích động lực lãnh đạo mọi người của bạn.

THỨ SÁU: TRUYỀN ĐỘNG LỰC

Vince Lombardi, huấn luyện viên bóng bầu dục nổi tiếng của đội Green Bay Packers, là một người có kỷ luật nghiêm khắc. Nhưng ông cũng là một người biết khích lệ người khác. Một hôm, ông nặng lời với một cầu thủ vì anh này nhiều lần không hoàn thành bài tập cản phá bóng. Sau buổi tập, Lombardi chạy nhanh vào phòng thay đồ và thấy cầu thủ này đang ngồi cạnh ngăn tủ của mình đầu cúi gằm, chán nản. Lombardi xoa đầu, vỗ vai anh ta và nói: "Rồi một ngày, cậu sẽ trở thành hậu vệ xuất sắc nhất giải NFL."

Cầu thủ đó là Jerry Kramer, và anh đã giữ hình ảnh tích cực đó về mình trong suốt phần còn lại của sự nghiệp cầu thủ: "Lời động viên của Lombardi có ý nghĩa rất lớn với cuộc đời tôi." Anh tiếp tục cố gắng và đã trở thành cầu thủ có tên trong phòng truyền thống của Green Bay Packer và đội hình 50 năm giải vô địch quốc gia Mỹ NFL.

Đôi khi mọi người cần có động lực. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của nó:

· Động lực thúc đẩy mọi người biết phải làm gì!

· Động lực thúc đẩy mọi người biết phải cam kết điều gì!

· Động lực thúc đẩy mọi người biết phải bỏ thói quen nào!

· Động lực thúc đẩy mọi người biết phải chọn con đường nào!

Động lực giúp bạn hoàn thành những việc mình phải hoàn thành.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Hãy truyền động lực cho những người trong tầm ảnh hưởng của bạn.

GHI CHÚ

Kinh nghiệm không phải ngườ thầy tốt nhất

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn có hay dừng lại để nghĩ về những kinh nghiệm của mình không?

Bạn ghi lại những điều mình đã học được như thế nào?

Bạn làm cách nào để đánh giá một năm làm việc của mình?

THỨ HAI: ĐỊNH HƯỚNG GIẢI PHÁP

Hầu hết mọi người đều có thể nhìn thấy các khó khăn. Người tạo ra những khác biệt là người không chỉ nghĩ về những khó khăn mà còn nghĩ về cách giải quyết. Một nhóm người có kiểu trí óc như vậy sẽ làm việc thật sự hiệu quả.

Kiểu cá tính, sự nuôi nấng, và tiểu sử sẽ ảnh hưởng một cách tự nhiên tới việc bạn biết định hướng giải pháp hay không. Tuy nhiên, ai cũng có thể có được điều này. Hãy xem xét những điều mà người biết định hướng giải pháp nhận ra.

Khó khăn là một phần của cuộc sống. Những trở ngại, vật cản, và thất bại là một phần của cuộc đời bạn. Bạn không thể không mắc phải chúng. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn để chúng trở thành những khó khăn. Điều tốt nhất bạn có thể làm là đối mặt với chúng bằng một bộ óc biết định hướng giải pháp. Đó là vấn đề thái độ sống.

Mọi vấn đề đều có thể giải quyết được. Một số những người giải quyết được khó khăn đã trở thành những nhà phát minh. Hãy tin rằng mọi vấn đề đều có thể giải quyết, và hãy truyền thái độ đó cho mọi người. Nếu muốn có khả năng định hướng giải pháp, thì bạn cũng phải sẵn sàng tiếp nhận thái độ đó.

Khó khăn có thể cản bước nhưng cũng có thể chắp cánh cho bạn. Tuỳ thuộc vào cách bạn đối mặt với những khó, khăn mà chúng có thể khiến bạn thành công hay thất bại. Lựa chọn đó là của bạn.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Khó khăn cản bước hay chắp cánh cho bạn?

THỨ BA: NHÀ LÃNH ĐẠO LÀ NGƯỜI NHẠY BÉN

Dưới sự lãnh đạo tốt, hiếm khi một vấn đề trở nên to tát, bởi vì mọi người sẽ nhận ra và sửa chữa chúng ngay từ giai đoạn đầu tiên. Những nhà lãnh đạo giỏi thường nhận ra vấn đề theo chuỗi hành động sau:

1. Họ cảm thấy vấn đề trước khi nó thật sự xuất hiện (trực giác).

2. Họ bắt đầu tìm hiểu về vấn đề và đặt ra các câu hỏi (tò mò).

3. Họ thu thập thông tin (xử lý).

4. Họ chia sẻ những khám phá và cảm nhận với một vài đồng nghiệp đáng tin cậy (giao tiếp).

5. Họ xác định lại vấn đề (viết lại).

6. Họ kiểm tra các nguồn thông tin (đánh giá).

7. Họ đưa ra quyết định (lãnh đạo).

Họ nhận ra rằng, những vấn đề tiềm ẩn mới là những mối nguy hiểm thật sự. Vì vậy, họ luôn tìm kiếm những dấu hiệu và chỉ dẫn giúp họ hiểu rõ về vấn đề và khả năng khắc phục vấn đề đó. Họ xử lý khó khăn giống như một người định băng qua cánh đồng thì đọc được dòng chữ trên hàng rào: "Nếu bạn định băng qua cánh đồng thì tốt hơn hết là hãy chạy thật nhanh nếu không muốn bị bò tót húc."

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy để ý đến trực giác của mình và làm theo nó khi điều gì đó xảy đến với bạn.

THỨ TƯ: BÀI HỌC TỪ NHỮNG VIỆC ĐÃ XẢY RA?

Tôi thích đọc những mẩu truyện tranh *Peanuts* (Đậu phộng) của Charles Schulz. Trong mẩu chuyện tôi yêu thích, Charlie Brown

đang xây một tòa lâu đài cát thật đẹp trên bãi biển. Khi đứng lùi lại để ngắm nhìn tác phẩm của mình, tòa lâu đài đã bị cuốn trôi bởi một con sóng lớn. Nhìn đống cát mịn mà trước đó là tác phẩm của mình, Charlie nói: "Phải rút ra một bài học từ chuyện này, nhưng mình không biết bài học đó là gì."

Rất nhiều người cũng lâm vào tình huống như vậy khi họ gặp phải nghịch cảnh. Họ quá bận tâm với sự việc đó đến nỗi bị lúng túng và quên mất toàn bộ kinh nghiệm học hỏi của mình. Nhưng luôn có cách để rút ra bài học từ những sai lầm và thất bại. Nhà thơ Lord Byron đã đúng khi nói rằng : "Sự khốn khó là con đường đầu tiên dẫn đến chân lý."

Rất khó để đưa ra những chỉ dẫn chung cho việc rút ra bài học từ những sai sót bởi vì mỗi trường hợp một khác. Nhưng nếu duy trì quan điểm sẵn sàng học hỏi, thì bạn sẽ cải thiện được bản thân mình. Khi một người đã có được lý trí đúng đắn, mọi khó khăn sẽ giúp anh ta nhìn lại bản thân mình.

-Tiến lên phía trước

Hãy dành ra một khoảng thời gian để soi vào những lỗi lầm vừa gây ra.

THỨ NĂM: THỜI ĐIỂM ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH

Nhiều người đưa ra quyết định khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Họ đi tìm lối thoát trong sự tuyệt vọng khi đang ở thung lũng dưới chân núi thay vì chờ để thấy được rõ ràng mọi việc khi đứng trên đỉnh núi. Khi đã nếm trải bóng tối của thung lũng, bạn mới có ý định thực hiện một sự đổi thay nào đó với hy vọng rằng nó sẽ giảm bớt sự khó chịu của mình.

Khi đang đứng trên đỉnh núi (mang tính hình tượng), thì đó cũng chính là lúc bạn cần phải đưa ra quyết định. Bởi vì:

· Bạn có thể thấy rõ vị trí của mình.

· Bạn đang đi đến một nơi nào đó chứ không phải là đi từ một nơi nào đó.

· Bạn thấy những điều xung quanh mình tốt đẹp hơn.

· Bạn đưa ra quyết định với những suy nghĩ tích cực chứ không phải những suy nghĩ tiêu cực.

· Bạn có thể đi từ đỉnh núi này đến đỉnh núi khác thay vì từ thung lũng này đến thung lũng khác.

Mặt khác, khi đang ở dưới thung lũng, việc quan trọng nhất bạn cần làm là phải kiên trì. Nếu không kiên trì, có thể bạn sẽ gặp phải khó khăn, giống như vận động viên chạy đường dài vậy. Nếu giữ vững lòng kiên trì khi ở dưới thung lũng, thì bạn sẽ không chỉ có thể lên được cao hơn, đưa ra những quyết định tốt hơn mà còn rèn cho mình những đức tính tốt, có ích trong suốt cuộc đời.

- Nhân tố đột phá

Khi ở trên đỉnh núi, tầm nhìn rõ ràng sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định quan trọng.

THỨ SÁU: NHỮNG NGƯỜI THÀNH ĐẠT VÀ NHỮNG NGƯỜI BÌNH THƯỜNG

Điều gì khiến cho những người thành đạt trở nên vượt trội hơn? Tại sao một số người đi lên còn một số khác thì lại thụt lùi? Bạn có thể gọi đó là may mắn, hay bất cứ điều gì nếu muốn. Nhưng sự thật là người ta chỉ đạt được thành tựu to lớn khi họ gặp phải những khó khăn: Sau khi bị thua lỗ trong một vụ làm ăn, họ vẫn có thể làm cho doanh thu bán hàng của công ty mình nằm trong 5% công ty có doanh thu cao nhất cả nước. Họ tìm ra những cách thông minh, khéo léo nhằm tăng lợi nhuận của phòng mình khi ngân quỹ bị cắt giảm. Họ vẫn có được bằng tốt nghiệp trong khi phải nuôi nấng hai đứa trẻ như bất cứ một ông bố bà mẹ nào. Họ khám phá ra những cơ hội ngàn vàng trong khi đồng nghiệp của họ không phát hiện ra bất cứ cơ hội nào cả. Hay họ có thể tuyển dụng được những người giỏi vào tổ chức. Bất cứ ở đâu, những người như vậy cũng có thể làm được việc.

Tất nhiên, mọi người đều muốn mình giỏi hơn những người khác. Những người thành đạt chỉ coi những người ở mức trung bình như những hạt bụi.

Điều gì đã tạo nên sự khác biệt? Tại sao có một số người lại đạt được nhiều đến thế? Liệu đó có phải là do… điều kiện gia đình? Sự giàu có? Cơ hội? …? Hay do họ không gặp khó khăn nào?

Tôi biết rằng chỉ có một yếu tố duy nhất khiến cho người thành đạt khác biệt với người bình thường: đó là do nhận thức của họ về sự thất bại và cách họ đối mặt với những thất bại đó.

- Tiến lên phía trước

Chấp nhận thất bại là cái giá của thành công ngày hôm nay và hãy tiếp tục tiến lên phía trước.

GHI CHÚ

Bí quyết thành công của cuộc họp

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn có xây dựng cấu trúc cho những buổi họp của mình không?

Bạn đã liên hệ với người có ảnh hưởng then chốt chưa?

Kế hoạch của bạn cho sự thay đổi lớn tiếp theo là gì?

THỨ HAI: SỨC MẠNH CỦA HỢP TÁC LÀM VIỆC

Bạn có phải là một người biết hợp tác không? Có thể bạn không làm việc gì chống lại nhóm nhưng việc đó không có nghĩa là bạn đang làm việc cho nhóm. Bạn đã biết cách hợp tác và đem lại lợi ích cho những người trong nhóm, ngay cả khi đó là người bạn không hề muốn làm việc cùng chưa?

Để có thể trở thành thành viên trong một nhóm đoàn kết…

Hãy luôn nghĩ đến chiến thắng, chiến thắng, và chiến thắng. Khi hợp tác làm việc với người khác, nếu bạn chiến thắng thì họ cũng chiến thắng và cả nhóm đều là những người chiến thắng. Hãy tìm ra một người trong đội có vai trò giống như bạn mà trước đó bạn đã từng coi là đối thủ. Hãy tìm ra những cách mà hai người có thể chia sẻ thông tin và làm việc cùng nhau sao cho có lợi cho cả bạn và nhóm của bạn.

Hãy biết khen ngợi người khác. Bạn nên hợp tác với những người mà điểm mạnh của họ lại là điểm yếu của mình và ngược lại. Hãy tìm cho mình một người bạn trong nhóm bằng những món quà mang tính khích lệ và hãy làm việc cùng nhau.

Hãy biết tách mình ra khỏi nhóm. Hãy tạo thói quen tìm hiểu xem

điều gì là tốt nhất cho nhóm. Chẳng hạn, trong lần tiếp theo tham gia một cuộc họp nhằm đưa ra những giải pháp cho vấn đề, mọi người đều đóng góp ý kiến, thay vì đánh giá cao ý kiến của mình hãy tự hỏi xem cả đội sẽ thế nào nếu không có đóng góp của bạn. Nếu họ có thể làm tốt hơn thì hãy đề xuất những ý kiến có tính thúc đẩy và khuyến khích sự tham gia của mọi người.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Hãy quan tâm đến việc truyền tinh thần hợp tác vào mỗi việc bạn làm.

THỨ BA: BẢN ĐỐI CHIẾU THAY ĐỔI

Sau đây là những câu hỏi mà bạn cần phải xem xét trước khi tiến hành thay đổi trong một tổ chức:

CÓ	KHÔNG
Thay đổi này có đem lại lợi ích cho nhân viên không?	
Thay đổi này có phù hợp với mục đích của tổ chức không?	
Thay đổi này đã cụ thể và rõ ràng chưa?	
20% các nhà lãnh đạo cấp cao (những người có ảnh hưởng) có ủng hộ thay đổi này không?	
Có thể kiểm tra thay đổi này trước khi thực hiện hoàn toàn việc thay đổi không?	
Nguồn nhân lực cũng như tài chính và cơ sở vật chất đã sẵn sàng để thực hiện thay đổi đó chưa?	
Thay đổi này có thể đảo ngược không?	
Thay đổi này có cần thiết không?	
Thay đổi này có đem lại lợi ích lâu dài không?	
Bạn có khả năng lãnh đạo để tiến hành thay đổi này không?	
Việc lên kế hoạch đã phù hợp chưa?	

Câu hỏi cuối là mức độ quan tâm của bạn đến việc tiến hành thay đổi. Việc thay đổi sẽ chỉ thành công khi việc lên kế hoạch đã phù hợp.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy sử dụng bản đối chiếu này để kiểm tra xem bạn có đi đúng hướng không trước mỗi cuộc họp.

THỨ TƯ: CƠ HỘI HỌC HỎI TỪ MỘT AI ĐÓ

Bạn đã bao giờ thấy ai đó cảm thấy bị ép buộc khi lúc nào cũng phải đóng vai trò một chuyên gia chưa? Những người như vậy

thường thấy không hứng thú sau một thời gian, bởi điều duy nhất họ sẵn sàng thu nhận là bản thân họ. Cũng như vậy, nhân viên sẽ không đi theo bạn trừ khi họ có thể theo được bạn.

Để là một người dễ gần, hãy lùi lại một bước để chấp nhận điểm yếu. Hãy sẵn lòng rút ra bài học từ những điểm yếu đó. Một trong những điều tôi đã chỉ cho các bạn trong cuốn *Winning with people* (Thuật đắc nhân tâm) là: "Mỗi người chúng ta gặp đều có thể dạy cho chúng ta một điều gì đó." Tôi thật sự tin vào điều đó. Nếu làm theo quy tắc này, tôi tin rằng bạn sẽ khám phá ra hai điều. Thứ nhất, bạn sẽ học được rất nhiều, bởi vì bất cứ khi nào gặp một ai đó thì đó chính là cơ hội để bạn học hỏi. Thứ hai, họ sẽ khiến bạn cảm thấy ấm áp hơn. Những người hoàn toàn xa lạ thường đối xử với tôi như một người bạn tốt, đơn giản bởi vì tôi tỏ ra cởi mở với họ.

- Nhà lãnh đạo 360⁰

Hãy cởi mở với những gì người khác dạy bạn hôm nay.

THỨ NĂM: CHIA SẺ Ý TƯỞNG

Ý tưởng có ý nghĩa như thế nào? Mọi sản phẩm đều bắt đầu bằng một ý tưởng. Bất cứ một việc kinh doanh, một cuốn sách hay một phát minh mới nào đều bắt đầu bằng một ý tưởng. Ý tưởng khiến cho thế giới này phát triển. Vì vậy, khi đưa ra một ý tưởng cho người khác thì bạn đã cho họ một món quà rất lớn.

Một trong những lý do khiến tôi thích viết sách chính là quy trình mà tôi phải thực hiện. Nó thường bắt đầu bằng một vấn đề mà tôi thích truyền đạt. Tôi viết ra một vài ý tưởng và gọi cho một nhóm những người có suy nghĩ sáng tạo nhờ họ giúp tôi xem xét, đưa ra các ý kiến liên quan và bổ sung vào những ý chính trong bài viết của tôi. Lần nào mọi người cũng cho tôi những ý tưởng mà tôi không thể tự mình nghĩ ra. Phải nói rằng, tôi rất biết ơn họ.

Một trong những điều tôi thích nhất ở những người có óc sáng tạo là họ yêu những ý tưởng và họ luôn luôn có những ý tưởng mới. Họ càng cho đi nhiều ý tưởng thì lại càng có nhiều ý tưởng khác đến với họ. Bản thân sự sáng tạo và hào phóng đã bổ sung cho nhau. Đó là lý do tôi không bao giờ thấy phiền khi chia sẻ ý kiến với mọi người. Tôi tin rằng tôi sẽ hết thời gian sớm hơn nhiều so với khi hết ý tưởng. Sẽ tốt hơn nếu cho đi một vài ý tưởng để đóng góp vào thành công của người khác thay vì giữ chúng mãi mãi cho riêng mình.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Hãy để cho mọi cuộc gặp gỡ đều trở thành một cơ hội học hỏi và chia sẻ ý tưởng.

THỨ SÁU: HÃY BIẾT CHIA SẺ

Trong cuộc sống, một vài người luôn muốn mình là "khách", được người khác phục vụ, đáp ứng nhu cầu và là "người nhận". Họ không bao giờ chia sẻ bất cứ thứ gì với người khác. Thái độ này thường khiến người khác thấy mệt mỏi.

Là nhà lãnh đạo, tôi luôn tìm kiếm những người sẵn sàng chia sẻ những thứ mình có – ví dụ như những ý tưởng. Sẽ rất tốt nếu đó là những ý tưởng sáng tạo và mang tính xây dựng. Nhưng tôi cũng đánh giá cao những người có khả năng xây dựng, biết biến ý tưởng của người khác trở nên tốt hơn, hay hơn. Điều khác biệt giữa một ý tưởng hay và một ý tưởng xuất sắc là giá trị được thêm vào trong suốt quá trình mọi người cùng nhau suy nghĩ.

Nếu bạn luôn cố gắng đem đến những ý tưởng xuất sắc khi gặp lãnh đạo, thì có thể bạn sẽ nổi bật hơn tại nơi làm việc. Nếu không, bạn có thể sẽ nhận được một mẩu giấy của ông chủ vào cuối ngày làm việc. Bạn đã bị sa thải.

- Nhà lãnh đạo 360^0

Hãy luôn tìm cách gia thêm giá trị cho người khác.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Thiết lập mối liên kết

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Thói quen tự nhiên của bạn là gì?

Làm thế nào để có quan hệ tốt hơn với mọi người?

Làm thế nào để trở thành một nhà leo núi giỏi hơn?

THỨ HAI: QUY TẮC THIẾT LẬP QUAN HỆ

Mối quan hệ của bạn với nhân viên càng bền vững, thì sự liên kết mà bạn có được càng chặt chẽ và những nhân viên đó sẽ càng muốn hỗ trợ bạn nhiều hơn. Những hướng dẫn sau có thể áp dụng cả khi bạn đang phát biểu trước rất đông khán giả hay khi nói chuyện chỉ với một người.

1. *Hãy liên kết với chính mình*: Bạn phải biết mình là ai và hãy tự tin vào bản thân nếu muốn thiết lập quan hệ với người khác.

2. *Hãy giao tiếp cởi mở và chân thành với mọi người*: Huấn luyện viên huyền thoại giải bóng đá vô địch quốc gia, Bill Walsh, đã nói: "Không gì có hiệu quả hơn những lời khen chân thành và đúng đắn và không gì thiểu thỏa đáng hơn một lời khen sáo rỗng."

3. *Hãy tìm hiểu về khán giả của mình*: Hãy tìm hiểu tên, lịch sử và mơ ước của mọi người. Hãy nói về những gì mà họ quan tâm.

4. *Hãy thực hiện những thông điệp của mình*: Hãy thực hiện những gì bạn nói. Niềm tin đến từ đó.

5. *Hãy chủ động đến với mọi người*: Tôi không thích có bất cứ rào cản nào khi nói chuyện. Tôi không mong người khác phải thích nghi với tôi mà bản thân tôi sẽ phải thích nghi với họ.

6. *Hãy chú ý đến người khác*: Vấn đề hàng đầu của những phát

ngôn viên thiếu kinh nghiệm và những người lãnh đạo kém hiệu quả chính là họ luôn chú ý đến bản thân mình.

7. *Hãy tin tưởng vào người khác*: Thứ nhất, bạn giao tiếp vì bạn tin rằng mình có điều đáng để nói. Thứ hai, bạn giao tiếp với người khác vì bạn tin rằng họ có một giá trị nào đó.

8. *Hãy đưa ra phương hướng và hy vọng*: Napoleon Bonaparte đã nói: "Người lãnh đạo là những người biết cho đi những hy vọng."

- 21 quy tắc vàng của nhà lãnh đạo

Hãy thiết lập quan hệ với những người bạn lãnh đạo!

THỨ BA: ĐỪNG BỎ LỠ

Người ta thường hay bỏ lỡ nhiều cơ hội thiết lập và xây dựng những quan hệ sâu sắc hơn vì họ không tự làm cho bản thân trở nên gần gũi hơn. Tôi có chủ ý khi dùng cụm từ "tự làm cho bản thân mình". Sự cởi mở không liên quan đến sự bạo dạn hay rụt rè của người khác, mà nó liên quan tới việc bạn kiểm soát bản thân như thế nào cũng như việc bạn gửi đến cho người khác những thông điệp gì.

Vài năm trước, tôi đọc được một bài viết có tên "Nghệ thuật sống", đã nói đến:

Một người thông minh thì sớm hay muộn anh ta cũng sẽ nhận ra rằng cuộc sống là sự kết hợp của những ngày đẹp và ngày xấu, chiến thắng và thất bại, cho và nhận. Anh ta sẽ hiểu được rằng, không cần thiết phải có một tâm hồn quá nhạy cảm, nên bỏ qua một số việc. Anh ta sẽ học được rằng kẻ mất bình tĩnh thường là kẻ thua cuộc, và không nên trầm trọng hóa khi người khác không giữ được bình tĩnh… Tóm lại, anh ta đã nhận ra "nghệ thuật sống" có tới 98% phụ thuộc vào cách cư xử đối với người khác.

Nếu muốn trở thành một người biết chấp thuận và dễ gần, thì bạn cần phải thoáng hơn với mọi người.

- Thuật đắc nhân tâm

Bạn có đang làm cho mình trở nên dễ gần không?

THỨ TƯ: HÃY ĐI CHẬM RÃI QUA SẢNH

Một trong những lỗi lầm mà người lãnh đạo hay mắc phải đó là

dành quá nhiều thời gian ngồi trong phòng. Các nhà lãnh đạo thường bị chi phối bởi lịch làm việc bởi họ thích mọi thứ đều phải được hoàn tất. Họ ở trong phòng, vội vàng đến các cuộc họp và không chú ý tới bất cứ ai. Đó thật sự là sai lầm! Trước tiên, lãnh đạo là một công việc về con người. Nếu quên đi yếu tố con người, tức là bạn đang hủy hoại sự lãnh đạo của mình, và đang đứng trước nguy cơ mất khả năng lãnh đạo. Đến khi quay lại, bạn sẽ chợt nhận ra rằng không có ai đi theo mình và bạn đang đi một mình.

Xây dựng quan hệ luôn là nền tảng của việc lãnh đạo có hiệu quả. Những người lãnh đạo không chú ý đến khía cạnh này thường trông cậy vào vị thế của mình. Họ hy vọng năng lực của mình sẽ giúp họ "nói chuyện". Những nhà lãnh đạo giỏi là những người có năng lực, quan tâm chú ý tới quan hệ với nhân viên mà họ lãnh đạo.

Một trong những cách tốt nhất để giữ quan hệ với nhân viên và nắm bắt được xem họ làm việc thế nào là tiếp cận với công việc của họ một cách thân thiện. Hãy trò chuyện với họ khi gặp ở bãi đỗ xe. Hãy đến họp sớm vài phút để gặp gỡ mọi người. Hãy dành thời gian để đi chậm rãi trên sảnh. Hãy liên kết với nhân viên và cho họ cơ hội tiếp xúc với bạn.

- Nhà lãnh đạo 360⁰

Hãy đi chậm lại và tiếp xúc với các đồng nghiệp và nhân viên của bạn.

THỨ NĂM: XÂY DỰNG LÒNG TIN

Tôi biết rằng niềm tin là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng những mối quan hệ cá nhân và quan hệ công việc, đó là "chất keo gắn kết nhân viên với những nhà lãnh đạo". Niềm tin có nghĩa là trách nhiệm giải trình, khả năng dự đoán trước và độ tin cậy của bạn. Nhân viên luôn muốn tin vào nhà lãnh đạo của họ. Họ muốn có thể nói: "Một ngày nào đó tôi cũng muốn giống như ông ấy hay bà ấy." Mọi người trước tiên phải tin tưởng ở bạn rồi mới đi theo sự lãnh đạo của bạn.

Niềm tin phải được xây dựng từng ngày. Điều đó đòi hỏi bạn phải kiên định. Nhà lãnh đạo có thể phá vỡ lòng tin qua một vài hành động như: không giữ lời hứa, buôn chuyện, giấu diếm thông tin và sống hai mặt. Những hành động này sẽ phá hủy sự tin tưởng, thứ rất cần thiết để nhà lãnh đạo tiềm năng đi lên. Khi nhà lãnh đạo

đánh mất lòng tin, anh ta sẽ phải làm gấp đôi để xây dựng lại chúng.

Nhân viên sẽ không đi theo người lãnh đạo nào mà họ thấy không tin tưởng. Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là phải chủ động nâng cao lòng tin của mọi người xung quanh. Lòng tin có thể được xây dựng từ rất nhiều thứ:

Thời gian. Hãy dành thời gian để lắng nghe và đưa ra những phản hồi về công việc của nhân viên.

Sự coi trọng. Hãy trân trọng người khác và họ sẽ đáp lại bằng lòng tin.

Sự quan tâm tích cực vô điều kiện. Hãy chỉ ra rằng mình công nhận khả năng của người đó.

Sự nhạy cảm. Là những cảm giác và yêu cầu trước hết của một nhà lãnh đạo tiềm năng.

Xúc cảm. Hãy biết khuyến khích nhân viên -bắt tay, giơ tay, vỗ về.

Một khi nhân viên tin vào nhà lãnh đạo của mình, họ sẽ có thể tin vào sự lãnh đạo của người đó.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Hãy gây dựng lòng tin với những nhân viên của mình!

THỨ SÁU: GIẢM TỐC ĐỘ

Hầu hết những người muốn làm lãnh đạo đều vội vàng. Nhưng nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi hơn, bạn cần phải giảm tốc độ. Bạn có thể hành động một mình hay tự xây dựng danh tiếng của mình nhanh hơn. Nhưng để lãnh đạo người khác, bạn cần phải giảm tốc độ đủ để liên kết với họ, thu hút sự chú ý và để họ đồng hành cùng bạn.

Nếu đã có con, bạn sẽ dễ dàng hiểu điều này. Nếu cần dọn dẹp nhà cửa, hãy thử làm theo hai cách. Đầu tiên, hãy nhờ bọn trẻ giúp. Bạn cần phải hướng dẫn bọn trẻ, giám sát chúng. Bạn cần phải khiến chúng tập trung trở lại vào công việc khi chúng lơ đễnh. Làm theo cách này có thể sẽ rất mệt, thậm chí kết quả công việc không được như bạn mong đợi.

Sau đó, hãy thử làm công việc đó một mình. Bạn có thể làm nhanh

hơn được bao nhiêu? Chất lượng công việc có tốt hơn nhiều không? Bạn có đỡ bực mình hơn không?

Làm việc một mình sẽ nhanh hơn (ít nhất là ở giai đoạn bắt đầu), nhưng sẽ không đem lại kết quả như trên. Nếu muốn con bạn học tập, trưởng thành và xác định được khả năng của mình, bạn cần phải đầu tư tiền bạc và thời gian, cùng với những rắc rối để dẫn dắt chúng. Tương tự như vậy đối với việc lãnh đạo các nhân viên. Nhà lãnh đạo không nhất thiết phải là người đầu tiên hoàn thành công việc - người luôn làm việc một mình và là người nhanh nhất, mà đó phải là người đầu tiên giúp tất cả nhân viên cùng về đích.

- Nhà lãnh đạo 360º

Sẵn sàng bước những bước tiếp theo ngay ngày hôm nay.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Những quyết định tạo nên con người bạn

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Lựa chọn lớn nhất đã thay đổi cuộc đời bạn là gì?

Lựa chọn quan trọng để dẫn dắt khả năng lãnh đạo là gì?

Bạn đã sẵn sàng để quyết định những lựa chọn khó khăn chưa?

THỨ HAI: LUYỆN TẬP

Trong cuốn *17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm* có đoạn viết về người phi công tiên phong, Charles Lindbergh, người đã bay qua Đại Tây Dương một mình. Thực tế, đó là kết quả nỗ lực của cả nhóm. Ông đã nhận được sự ủng của chín doanh nhân ở thành phố St Louis và sự giúp đỡ của hãng hàng không Ryan - công ty chế tạo chiếc máy bay dành cho ông. Tuy vậy, cũng không thể phủ nhận những nỗ lực của cá nhân ông. Ông đã bay một mình trong hơn 33 giờ và vượt qua chặng đường đó với kỷ lục thật đáng kinh ngạc.

Ông đã phải luyện tập rất nhiều để đạt được thành công này. Lindbergh đã làm như thế nào? Câu chuyện từ một người bạn của ông, Frank Samuel đã làm rõ điều này. Những năm 1920, Lindbergh đã từng lái máy bay chở thư ra ngoài thành phố St Louis. Thông thường, ông bay tới San Diego để kiểm tra hoạt động của máy bay, chiếc *Spirit of Saint Louis* được sản xuất chính tại nơi đây. Thỉnh thoảng, Samuel cũng đi cùng Lindbergh và hai người phải nghỉ lại qua đêm tại một khách sạn nhỏ ở đó. Một đêm, Samuel tỉnh giấc và thấy Lindbergh vẫn ngồi bên cạnh cửa sổ nhìn ngắm các vì sao. Họ đã phải trải qua một ngày dài, vì thế Samuel hỏi: “Sao anh vẫn còn ngồi đây vào giờ này?”

“Chỉ để luyện tập thôi mà” -Lindbergh trả lời.

Samuel lại hỏi: “Luyện tập gì thế?”

“Thức đêm.”

Ông dành thời gian nghỉ ngơi của mình để trau dồi bản thân. Đó chính là sự đầu tư đem lại thành công cho ông và nó cũng có thể đem lại điều tương tự cho bạn.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Bạn có thường xuyên đưa ra các quyết định để chuẩn bị cho các cơ hội trong tương lai không?

THỨ BA: SỰ LỰA CHỌN CỦA BẠN

Nhà thơ, nhà phê bình, tác giả biên soạn từ điển, Samuel Johnson đã nhận xét: “Những người hiểu biết ít về bản chất con người thì sẽ chỉ lãng phí cả cuộc đời vào những nỗ lực vô ích và thậm chí còn nhân đôi nỗi buồn mà anh ấy muốn xoá bỏ trong cuộc hành trình đi tìm hạnh phúc.” Hầu hết mọi người đều muốn thay đổi thế giới để làm cho cuộc sống của họ tốt đẹp hơn, nhưng điều đầu tiên mà họ cần phải thay đổi chính là thế giới bên trong họ. Đó là một lựa chọn mà nhiều người không sẵn sàng thực hiện.

Những lựa chọn có ảnh hưởng lớn tới cuộc sống của bạn. Hãy tự quyết định xem mình sẽ ăn món gì (đây là một trong những cách phổ biến nhất mà trẻ nhỏ bắt đầu tự lập.) Hãy quyết định sẽ chơi đồ chơi nào. Hãy quyết định sẽ làm bài tập hay xem tivi. Hãy tự chọn bạn bè và tự quyết định liệu bạn sẽ tốt nghiệp phổ thông hay không, có học đại học không, sẽ cưới ai, sẽ làm gì để sống? Khi trưởng thành, bạn càng phải đưa ra nhiều lựa chọn và phải chịu trách nhiệm về sự thay đổi trong cuộc sống của mình.

Tôi không biết hết các tình huống bạn đã từng trải qua trong cuộc sống. Có thể bạn đã từng có khoảng thời gian khó khăn, phải đối mặt với những thử thách gay go hoặc bạn đã phải vượt qua những bi kịch đau thương. Tuy nhiên, tất cả lựa chọn vẫn là ở chính bạn.

- 17 phẩm chất cần thiết của thành viên nhóm

Hãy chịu trách nhiệm cho các lựa chọn và quyết định của bạn.

THỨ TƯ: MỤC ĐÍCH KHÔNG THỰC TẾ

Nếu muốn thành công thì trước khi trở thành lãnh đạo, bạn cần phải học hỏi khả năng lãnh đạo càng nhiều càng tốt.

Có được năng lực lãnh đạo tốt là quá trình học hỏi gian khổ. Để trở thành người lãnh đạo tài ba là một quá trình học hỏi lâu dài. Nếu không cố gắng để tích luỹ các kỹ năng lãnh đạo và đưa ra các quyết định ngay khi mục tiêu còn thấp và ít rủi ro, thì ở cấp độ cao hơn, bạn có thể sẽ gặp rắc rối. Các sai phạm ở mức độ thấp có thể dễ dàng được khắc phục. Nhưng nếu bạn đang ở vị trí cao nhất trong tổ chức, thì các sai sót mà bạn phạm phải sẽ nghiêm trọng hơn và nó sẽ phá vỡ sự tín nhiệm của bạn.

Bạn sẽ làm gì để trở thành người mà bạn vẫn ngưỡng mộ? Hãy bắt đầu ngay bây giờ! Hãy suy nghĩ, học hỏi các kỹ năng và phát triển những thói quen của người mà bạn muốn trở thành. Nếu bạn mơ mộng rằng "một ngày nào đó mình sẽ đứng đầu" thì thật là sai lầm. Huấn luyện viên bóng rổ của đội *Hall of frame* (Mỹ) đã từng nói "Khi cơ hội đến thì đã quá muộn để chuẩn bị." Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo thành công thì hãy học cách lãnh đạo trước khi đứng vào vị trí đó.

- Nhà lãnh đạo 360º

Ngay hôm nay, hãy tìm ra một kỹ năng lãnh đạo mới.

THỨ NĂM: TRƯỞNG THÀNH LÀ MỘT SỰ LỰA CHỌN

Hầu hết mọi người đều phản đối những thay đổi, đặc biệt là nếu chúng có ảnh hưởng đến họ. Nhà tiểu thuyết Leo Tolstoy từng nói: "Tất cả mọi người đều nghĩ đến việc thay đổi thế giới nhưng không một ai nghĩ đến việc thay đổi chính họ." Sự thật là tất cả mọi người đều phải thay đổi chính mình. Tuy nhiên, việc trưởng thành lại là không bắt buộc. Bạn có thể lựa chọn việc trưởng thành hơn hoặc là chống lại nó. Nhưng bạn phải biết điều này: những người không sẵn sàng trưởng thành sẽ không bao giờ tìm ra được năng lực của bản thân.

Trong một cuốn sách của mình, Howard Hendricks đã đưa ra câu hỏi: "Lần thay đổi gần đây nhất của bạn là khi nào? Vừa mới tuần trước, tháng vừa rồi hay là năm ngoái?" Ông ấy biết mọi người có xu hướng đi theo một đường mòn khi bàn đến sự phát triển và thay đổi. Trưởng thành là một lựa chọn - một quyết định tạo nên sự khác biệt trong cuộc đời một con người.

Hầu hết mọi người đều không nhận ra sự khác biệt về khả năng giữa người thành công và người không thành công. Mỗi người đều

có khao khát đạt được năng lực của họ theo một cách riêng và không có gì hữu hiệu hơn là tự mình trưởng thành.

- Hành trình tới thành công

Bạn đã thay đổi theo cách nào để tìm ra khả năng của mình?

THỨ SÁU: SỨC MẠNH CỦA SỰ LỰA CHỌN ĐÚNG ĐẮN

Cuộc sống là một chuỗi các lựa chọn. Bạn sẽ làm gì cho công việc của mình? Bạn sẽ kết hôn với ai? Bạn sẽ ở đâu? Bạn sẽ học cao đến đâu? Hôm nay bạn sẽ làm gì? Nhưng một trong những lựa chọn quan trọng nhất bạn phải quyết định là mẫu người mà bạn sẽ trở thành. Cuộc sống không chỉ đơn thuần là có được các quân bài tốt và chơi thật hay như trong một ván bài. Điểm khởi đầu lại không phụ thuộc vào bạn. Tài năng là do trời phú. Cuộc sống vẫn tiếp diễn tốt đẹp theo những sắp xếp của bạn. Chính những lựa chọn của bạn quyết định tất cả.

Những người tài giỏi hơn là những người vận dụng hết tài năng của họ, tìm ra được năng lực, sở trường và quyết định số phận của mình.

Tôi đã đọc một cuốn sách có tựa đề *Oh, the Places You'll go* (Những nơi bạn sẽ đến) của Dr.Seuss cho cháu tôi nghe. Trong cuốn sách này tôi đã tìm ra một sự thật tuyệt vời:

Bạn có thể tự định hướng cho bản thân mình

Trên bất kỳ con đường nào bạn chọn.

Tôi hoàn toàn tin tưởng vào điều đó. Điều tôi mong muốn là bạn sẽ đi đúng đường và việc đưa ra những quyết định đúng đắn sẽ giúp bạn trở thành một người tài giỏi, hãy dựa trên chính khả năng của bạn và sống thật tốt.

- Tài năng thôi chưa đủ

Tận dụng tài năng bằng cách định hướng đúng cuộc đời bạn.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

Ảnh hưởng là thứ có thể mượn, không thể cho

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn có cần lên tiếng ủng hộ ai không?

Bạn mong chờ kết quả gì từ ảnh hưởng của mình?

Bạn có cần phải tăng cường ảnh hưởng của mình tới người khác không?

THỨ HAI: TÌM KIẾM ẢNH HƯỞNG

Theo các nhà xã hội học, ngay cả những người sống nội tâm nhất cũng sẽ có ảnh hưởng tới khoảng 10.000 người khác. Mỗi người trong chúng ta đều gây ảnh hưởng và chịu ảnh hưởng từ người khác. Việc nhận ra vị trí lãnh đạo của mình chính là trách nhiệm của bạn. Trong bất kỳ tình huống nào, với bất kỳ tập thể nào, luôn có một cá nhân gây ảnh hưởng rõ nhất.

Để phát hiện ra người lãnh đạo xuất chúng trong một tập thể, chỉ cần quan sát mọi người khi họ tụ tập lại với nhau. Nếu một vấn đề cần được quyết định thì ý kiến của ai có giá trị nhất? Khi vấn đề vẫn đang được thảo luận thì mọi người sẽ chú ý đến ai nhất? Quan trọng nhất là mọi người ủng hộ ai? Trả lời những câu hỏi này sẽ giúp bạn nhận ra được người lãnh đạo thật sự trong một nhóm cụ thể.

- Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Nếu muốn tìm kiếm ai đó để củng cố ảnh hưởng của mình, hãy quan sát xem anh ta đã gây ảnh hưởng nhiều thế nào.

THỨ BA: CÙNG NHAU HỢP TÁC

Thomas Jefferson đã nói: “Một cây nến chẳng mất gì khi nó thắp sáng một cây nến khác.” Đó chính là bản chất của sự hợp tác. Tuy nhiên, rất nhiều người không nghĩ như vậy. Họ tin rằng chia sẻ cũng có nghĩa là mất đi một điều gì đó. Tôi không nghĩ quan niệm này đúng.

Tất cả mọi người đều có một trong hai cách tư duy: ích kỷ hoặc hào phóng. Người ích kỷ tin rằng có quá nhiều thứ phải giữ lại bằng bất kỳ giá nào. Còn những người rộng lượng lại cho rằng mọi thứ đều vừa đủ. Nếu có một ý tưởng nào đó, hãy chia sẻ và bạn có thể bắt kịp những người khác. Nếu có tiền, hãy cho đi một phần và bạn sẽ còn kiếm được nhiều hơn nữa. Nếu chỉ có một mẩu bánh, hãy nhường nó cho người khác và bạn có thể nướng chiếc khác.

Tôi tin rằng cuộc sống sẽ cho bạn những điều bạn mong đợi. Bạn có thể giữ lấy phần ít ỏi của mình và sẽ không có thêm gì hết, hoặc là bạn chia sẻ những gì mình có và sẽ được thưởng nhiều hơn nữa. Chính quan điểm của bạn tạo nên sự khác biệt. Vì vậy, nếu hợp tác với người khác và chia sẻ một cách hào phóng thì

những gì bạn nhận được sẽ còn nhiều hơn những thứ bạn đã chia sẻ.

- Thuật đắc nhân tâm

Hãy xem xét xem tư duy của bạn thuộc loại nào:

Bó hẹp hay hào phóng?

Chính điều này sẽ ảnh hưởng đến việc lãnh đạo của bạn.

THỨ TƯ: GIÚP ĐỠ NGƯỜI KHÁC

Ngài đại sứ và cũng là nhà thơ, ông Henry Van Dyke đã nói: “Việc giúp đỡ người khác cùng tiến lên có ý nghĩa lớn lao hơn cả những thành công cá nhân.” Đây là một viễn cảnh tuyệt vời! Giúp đỡ người khác là một vấn đề thuộc về quan điểm, thái độ. Tôi tin rằng bất kỳ điều gì mà tôi nhận được đều là để chia sẻ với người khác. Bởi vì có tư duy hào phóng nên tôi không phải lo lắng mình sẽ cạn kiệt. Tôi càng cho đi nhiều thì dường như tôi càng có nhiều hơn để

cho đi.

Cho dù bạn nghĩ mình có nhiều hay ít thì bạn vẫn có khả năng giúp đỡ người khác. Bạn phải làm như thế nào để giúp đỡ người khác thì điều đó lại tuỳ thuộc vào năng khiếu, tài xoay sở và quá trình thực hiện của bạn.

Gần 25 năm trước, Giáo sư C.Peter Wagner (người sau này là giảng viên trường dòng Fuller Seminary), đã mời tôi tham gia buổi nói chuyện với các mục sư trên toàn quốc về khả năng lãnh đạo. Ông đã tín nhiệm tôi và đưa tôi lên tầm cỡ quốc gia - điều mà tôi không thể tự có được.

Một người khi đã ở trong tư thế sẵn sàng thì chẳng có gì quý giá hơn một cơ hội. Tại sao vậy? Bởi vì cơ hội sẽ phát triển khả năng của bạn. Demosthenes, nhà hùng biện tài ba của Hy Lạp cổ đại đã nói: "Những cơ hội nhỏ bé chính là khởi nguồn cho những hành động táo bạo." Nắm bắt cơ hội chính là nguồn gốc của thành công. Giúp mọi người chiến thắng bằng cách tạo cơ hội cho họ, thì bạn cũng sẽ cùng họ chiến thắng.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Tạo những cơ hội nhỏ giúp người khác thành công, sau đó hãy ghi nhận và tặng thưởng những thành công của họ.

THỨ NĂM: QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO NĂM BƯỚC

Cách đào tạo tốt nhất là vận dụng phương pháp học tập của mọi người. Tôi đã tìm được phương pháp đào tạo gồm năm bước như sau:

Bước 1- **Làm mẫu**. Quá trình này bắt đầu với việc người được đào tạo sẽ quan sát trong khi tôi tiến hành công việc. Khi thực hiện, tôi sẽ cố gắng tạo cơ hội cho mọi người quan sát. Nếu mọi người thấy công việc được thực hiện một chính xác và đầy đủ, thì họ cũng sẽ cố gắng làm được như vậy.

Bước 2- **Cố vấn**. Tôi tiếp tục thực hiện công việc, nhưng lúc này người mà tôi đào tạo sẽ luôn ở bên cạnh và trợ giúp tôi. Tôi cũng dành thời gian giải thích cho họ cách thực hiện của mỗi bước và tại sao phải làm như vậy.

Bước 3- **Giám sát**. Khi người được đào tạo thực hiện công việc được giao, tôi sẽ hỗ trợ và sửa lỗi cho họ. Điều quan trọng trong giai đoạn này là phải có thái độ tích cực và luôn khuyến khích họ.

Hãy cùng làm với họ cho đến khi họ đã vững vàng. Nếu họ thực hiện không tốt công việc, hãy yêu cầu họ giải thích lý do.

Bước 4- **Tạo động lực**. Lúc này, tôi nên rút khỏi công việc và đề nghị người được đạo tạo tự làm lấy. Nhiệm vụ của tôi là tiếp tục động viên họ. Lúc này có thể người được đào tạo muốn cải tiến phương pháp. Hãy động viên họ thực hiện và học hỏi từ họ.

Bước 5- **Giảng dạy và học hỏi**. Đây là bước mà tôi tâm đắc nhất trong toàn bộ quá trình. Khi người lãnh đạo mới đã làm tốt công việc, họ có xu hướng quay lại hướng dẫn người khác. Bởi các giáo viên biết rằng, cách tốt nhất để học hỏi điều gì đó là dạy cho người khác.

- Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Hãy bắt đầu gây ảnh hưởng để người khác phát huy khả năng của họ thông qua quá trình đào tạo năm bước.

THỨ SÁU: HÃY TRỞ THÀNH CẦU NỐI

Cha tôi, Melvin Maxwell, đã làm rất nhiều việc để giúp đỡ tôi. Ông đã giới thiệu tôi với những người tuyệt vời như: Norman Vincent Peale, E Staley Jones[3] và những người đặc biệt khác. Điều đó đã ảnh hưởng đến việc chọn lựa nghề nghiệp của tôi sau này.

Bây giờ tôi lại làm cho người khác những điều cha đã làm cho tôi. Tôi muốn giới thiệu cho các bạn những nhân vật nổi tiếng và thành đạt. Tôi muốn giúp mọi người thiết lập các mối quan hệ kinh doanh. Khi gặp gỡ và nói chuyện với một ai đó, tôi muốn giới thiệu họ với người khác. Một vài năm trước, tôi có trò chuyện với người sáng lập của Auntie Anne's, một công ty chuyên sản xuất bánh quy và bà đã nhắc tới người sáng lập công ty Chick-fil-A's, bà Truett Cathy - một trong những thần tượng của bà. Vì đã quen Truett từ trước, nên tôi đã đề nghị giới thiệu họ với nhau. Tôi đã tổ chức cho họ một buổi gặp mặt tại nhà của tôi và đó là một buổi tối tuyệt vời.

Đừng nghĩ rằng bạn cần phải biết một người nổi tiếng nào đó để giúp những người khác. Đôi khi chỉ đơn giản là giới thiệu một người bạn này với một người bạn khác hoặc giới thiệu các công ty với nhau. Hãy tạo ra các mối liên hệ. Hãy làm cầu nối trong mối quan hệ của mọi người.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Hãy tạo cầu nối giữa mọi người!

GHI CHÚ

Mọi thứ đều có giá của nó

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn đã thực hiện những vụ trao đổi nào?

Bạn cần thực hiện những vụ trao đổi như thế nào?

Bạn sẽ thực hiện vụ trao đổi gì để mang lại lợi ích cho mọi người?

THỨ HAI: TRẢ GIÁ CHO SỰ THAY ĐỔI

Nhà soạn kịch và viết kịch bản phim người Mỹ Sidney Howard từng nói: "Ý thức được một nửa những điều bạn muốn có nghĩa là bạn đã biết phải hy sinh những gì để đạt được điều đó." Sự thay đổi bao giờ cũng có giá của nó, nếu không phải là tiền bạc, thì sẽ là thời gian, công sức và óc sáng tạo. Trên thực tế, nếu sự thay đổi *không* lấy đi của bạn điều gì, thì đó không phải là thay đổi thật sự.

Để có sự thay đổi, điều quan trọng là bạn phải tính đến cái giá của sự thay đổi đó so với cái giá của nguyên trạng. Hãy luyện tập thường xuyên. Điều này thường dẫn đến sự khác nhau:

Thay đổi = trưởng thành

và

Thay đổi = thất bại

Bạn sẽ phải trả giá những gì cho những thay đổi mà bạn muốn?

Chuyên gia quản lý Tom Peters đã đưa ra lời khuyên: "Chớ thấy sóng cả mà ngã tay chèo. Hãy để mọi thứ qua đi và bắt đầu lại từ đầu." Nếu muốn đạt được sự sáng tạo và tiến bộ, thì đó sẽ là cái giá bạn phải trả. Bạn phải phá bỏ những cái cũ để tạo nên cái mới. Bạn không được phép để bản thân bị ý nghĩ thay đổi làm tê liệt.

-Nhân tố đột phá

Những gì bạn muốn có xứng đáng với những gì bạn phải hy sinh để đạt được không?

THỨ BA: HÃY SỐNG CÓ Ý NGHĨA

Ai cũng muốn có một cuộc sống an nhàn. Đó là mong muốn mang tính bản năng, được nhà tâm lý học Abraham Maslow cho là một trong những yếu tố quan trọng trong hệ thống những nhu cầu của con người. Tuy nhiên, để khai phá tiềm năng của mình, bạn phải sẵn sàng vượt qua những ranh giới và đánh đổi sự an nhàn để sống có ý nghĩa hơn.

Bob Buford đã trao đổi về khả năng chuyển dần sự quan tâm tới điều có ý nghĩa trong cuốn sách của ông có nhan đề là *Halftime* (Một nửa thời gian). Theo ông, cuộc sống của chúng ta chia ra làm hai nửa và điểm giữa rơi vào độ tuổi từ 30 đến 40 tuổi. Ông nói: "Nửa đầu cuộc đời là nhận lấy và đạt được, là học tập và kiếm tiền... nửa sau thì mạo hiểm hơn với những mục tiêu, mơ ước cần đạt được. Ông cũng nói thêm: "Nếu không chuẩn bị, sắp xếp cho nửa sau cuộc đời mình, thì bạn sẽ phải chuẩn bị về hưu." Theo ông Buford, chìa khóa giúp cuộc đời bạn có giá trị hơn là sống sao cho có ý nghĩa. Kết quả là bạn sẽ sống có mục đích hơn và hoàn thành được sứ mệnh của đời mình.

Bạn thay đổi để sống có ý nghĩa, và đó là bước đi có ý nghĩa nhất, sẽ làm thay đổi cuộc đời bạn và những ranh giới - trên con đường thành công. Quyết định nào cũng có cái giá của nó.

-Hành trình tới thành công

Bạn đang gắng sức tạo nên sự khác biệt, hay bạn từng bị lôi kéo vào sự thành công dễ dàng?

THỨ TƯ: TRẢ GIÁ CHO VIỆC THU HÚT LÃNH ĐẠO

Thành công bao giờ cũng có cái giá của nó. Bố tôi đã dạy, con người trước hay sau cũng đều phải trả giá, hoặc rồi cũng sẽ phải trả giá cho những gì mình đã làm.

Tạo ra môi trường cho các nhà lãnh đạo tiềm năng cũng đòi hỏi người lãnh đạo phải trả một cái giá nhất định. Điều đó được đánh dấu bằng sự trưởng thành về nhân cách. Người lãnh đạo phải tự đánh giá bản thân, tự hỏi mình những câu hỏi hóc búa, thì mới có thể đưa ra những quyết định đúng đắn, không bị ảnh hưởng bởi

môi trường hay tâm trạng. Có rất ít những chuẩn mực dễ dàng và lý tưởng cho việc rèn luyện trưởng thành. Công ty nào dựa trên cảm xúc, thì sẽ để môi trường quyết định hành động, còn công ty nào dựa trên phẩm chất thì sẽ để hành động quyết định môi trường.

Sự phát triển về nhân cách và kỹ năng lãnh đạo là mục tiêu theo đuổi suốt cuộc đời của các nhà lãnh đạo thành công. Trong cuốn *Leaders: The strategies for Taking Charge* (Nhà lãnh đạo: những chiến lược quản lý) đã thực hiện một nghiên cứu với 90 nhà lãnh đạo hàng đầu. Họ đã phát hiện ra: "Chính năng lực phát triển và hoàn thiện kỹ năng đã tạo nên sự khác biệt giữa

họ và những thế hệ sau." Họ đi đến một kết luận rằng "lãnh đạo là người không ngừng học hỏi."

-Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Hãy sẵn lòng trả giá để trở thành người không ngừng học hỏi.

THỨ NĂM: PHÁT HUY TIỀM NĂNG

Nhà tiểu thuyết H. G Wells[4] cho rằng giàu sang, danh vọng, địa vị và quyền lực không phải là thước đo của thành công. Thước đo chính xác nhất là tỉ số giữa những gì bạn có thể trở thành và những gì bạn đã trở thành. Nói cách khác, thành công là kết quả của sự phát triển tiềm năng.

Người ta thường nói, tiềm năng là món quà của thượng đế dành cho chúng ta, còn chúng ta làm gì với nó lại chính là món quà mà ta dành tặng Người. Tuy nhiên, tiềm năng có lẽ là nguồn tài nguyên ít được dùng nhất. Henry Ford đã quan sát và thấy: "Chúng ta luôn làm được nhiều hơn so với những gì mình nghĩ."

Tiềm năng của chúng ta là vô hạn nhưng có rất ít người nỗ lực đạt đến điều đó. Tại sao vậy? Câu trả lời là: chúng ta có thể làm *bất cứ việc gì*, nhưng lại không thể làm được *tất cả mọi việc*. Rất nhiều người đã để mọi người xung quanh quyết định kế hoạch của mình. Kết quả là, chưa bao giờ họ cống hiến hết mình cho những mục tiêu *của họ*. Họ không chuyên sâu vào bất cứ lĩnh vực nào.

Hãy sẵn sàng thay đổi nếu bạn đang ở trong tình trạng trên. Có bốn nguyên tắc để phát triển tiềm năng của bạn:

1. Tập trung vào một mục đích chính.

2. Hãy liên tục hoàn thiện.

3. Quên đi quá khứ.

4. Hướng đến tương lai.

Khi đã ý thức được mục tiêu và đang trưởng thành hơn để đạt đến những tiềm năng tối đa của mình, tức là bạn đã sẵn sàng đi tới thành công.

-Hành trình tới thành công

Bạn phải hy sinh điều gì để tập trung vào mục tiêu - điều sẽ làm bạn khác với những người khác.

THỨ SÁU: HY SINH

Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo tài ba nhất, bạn cần sẵn sàng chấp nhận hy sinh. Nếu đó là khao khát của bạn thì bạn cần phải biết:

1. *Chẳng có sự thành công nào mà không có sự hy sinh*: Nhà lãnh đạo phải biết từ bỏ để tiến lên. Đó là một việc có lợi để có thể cống hiến bản thân cho những gì hoàn hảo.

2. *Lãnh đạo thường phải hy sinh nhiều hơn những người khác*: Điểm then chốt trong lãnh đạo là phải đặt người khác lên trước bản thân. Đó là việc tốt nhất cho cả nhóm. Nhà lãnh đạo là người phải hy sinh rất nhiều quyền lợi của mình.

3. *Bạn phải học cách hy sinh để có thể tồn tại*: Nếu muốn đứng vững thì nhà lãnh đạo phải hy sinh nhiều hơn nữa. Nhân tố đưa nhóm đạt đến đỉnh cao không phải là nhân tố sẽ giúp cho nhóm giữ được vị trí đó. Con đường duy nhất để có thể đứng vững là hy sinh thật nhiều và nhiều hơn nữa.

4. *Lãnh đạo ở cấp càng cao thì càng phải hy sinh nhiều*: Tiến lên cấp cao hơn, bạn sẽ phải mất nhiều hơn. Dù tham gia lãnh đạo ở lĩnh vực nào thì bạn cũng phải chấp nhận hy sinh. Bạn phải chấp nhận hy sinh để có thể tồn tại.

-21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

Bạn có sẵn sàng hy sinh để tồn tại không?

GHI CHÚ

Không ai có thể đồng hành cùng bạn trong suốt cuộc hành trình

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Bạn phản ứng như thế nào với những người rời nhóm?

Bạn đã từng đợi ai quá lâu để họ tiến lên bước tiếp theo chưa?

Những nhân tố cơ bản xuất phát từ đâu?

THỨ HAI: KẾT HỢP THÁI ĐỘ, KHẢ NĂNG VÀ KINH NGHIỆM

Tôi từng nghĩ thái độ là tất cả. Tôi đã từng cố gắng thuê những người có thái độ tốt nhất và nghĩ rằng tôi có thể thúc đẩy họ phát triển kỹ năng. Giờ đây tôi đã có nhiều kinh nghiệm hơn, tôi thuê những người phải có kỹ năng và kinh nghiệm. Lý do là: một người chỉ có thể phát triển năng khiếu và kỹ năng trong một giới hạn nào đó. Trong thang điểm từ một đến mười, hầu hết mọi người chỉ có thể tiến bộ trong một lĩnh vực nào đó và chỉ đạt được đến điểm hai. Ví dụ: nếu điểm cho tố chất lãnh đạo của bạn là sáu, thì bạn có thể đạt đến tám điểm nếu tập trung học thêm về nó. Tuy nhiên, nếu kỹ năng và năng khiếu của bạn chỉ đạt điểm hai, thì bạn chẳng bao giờ có thể đạt được đến ngay cả mức trung bình dù có làm việc chăm chỉ thế nào đi nữa. Câu thành ngữ về đào tạo quả là không sai: bạn không thể vượt ra ngoài những gì mà thượng đế sắp đặt cho bạn.

Tuy nhiên, thái độ lại là một khía cạnh khác. Không hề có ngưỡng nào cho sự phát triển của nó. Ngay cả người có thái độ chỉ đạt đến điểm hai, thì họ vẫn có thể đạt được đến điểm mười. Bởi vậy, ngay cả một người có thái độ không phải là tốt nhất thì vẫn có thể đảo ngược tình thế.

Khi quyết định tuyển những nhân viên đã đạt những thành công

đáng kể vào vị trí chủ chốt trong tổ chức của mình, cuộc sống của tôi đã thay đổi. Nhóm của tôi làm việc năng suất hơn và tổ chức của tôi bắt đầu có những bước chuyển lên tầm cao mới. Điều này cũng không có nghĩa là tôi bắt đầu tuyển những nhân viên có thái độ/tư tưởng xấu. Đó không phải là một quyết định buộc tôi phải lựa chọn hoặc cái này hoặc cái kia, mà đó là quyết định đồng thời: cả cái này, cả cái kia. Năng lực, kinh nghiệm và một thái độ tích cực là sự kết hợp hoàn hảo để thành công.

-Nhân tố đột phá

Bạn chọn người vào nhóm dựa trên những tiêu chí gì?

THỨ BA: DUY TRÌ NĂNG LỰC LÀM VIỆC NHÓM

Nếu là lãnh đạo của nhóm, bạn phải chịu trách nhiệm về việc duy trì năng lực làm việc của những thành viên trong nhóm. Bạn có thể làm được điều đó bằng cách đánh giá cao các thành viên có năng lực trong nhóm.

Mỗi nhóm đều có ba nhóm nhỏ. Nhóm đầu tiên là nhóm khởi đầu, những người đóng vai trò trực tiếp tôn thêm giá trị cho nhóm hoặc những người trực tiếp ảnh hưởng đến cả quá trình. Nhóm thứ hai là nhóm kết nối, những người gián tiếp tăng thêm giá trị cho tổ chức hoặc những người hỗ trợ nhóm khởi đầu. Nhóm thứ ba là nhóm nòng cốt trong lòng nhóm khởi đầu hoặc những thành viên chủ chốt. Nếu không có những thành viên này thì toàn đội sẽ bị phân rã. Công việc của bạn là đảm bảo rằng mỗi nhóm phải không ngừng phát triển.

Nếu không thể nhận biết đâu là thành viên chủ chốt trong nhóm, thì hãy thử làm bài tập sau: Viết tên những người khởi đầu trong nhóm. Hãy xác định xem những ai không có ảnh hưởng nhiều đến công việc của bạn. Từng bước một, hãy viết tên những người nếu rời đi sẽ ít gây tổn thất nhất cho nhóm. Bằng cách nào đó, bạn sẽ tìm ra những người mà nếu không có họ, linh hồn của nhóm sẽ chết. Đó chính là những thành viên chủ chốt của nhóm.

Đó là một bài tập để nhắc nhở bạn về giá trị của những thành viên trong nhóm. Nếu đối xử với những thành viên trong nhóm không xứng đáng với giá trị của họ, thì bạn sẽ có nguy cơ bị mất họ.

-17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Cách đối xử của bạn với những thành viên chủ chốt trong nhóm có xứng đáng với giá trị của họ không?

THỨ TƯ: KẾT NỐI VỚI NGƯỜI KHÁC

Một số người không hề nghĩ đến việc xây dựng và tham gia vào nhóm. Vì vậy, khi phải đối mặt với thử thách, họ sẽ không có được bất kỳ sự trợ giúp nào.

Khi gặp khó khăn thử thách, việc đầu tiên tôi làm là nghĩ đến những người có thể giúp đỡ tôi. Tôi luôn luôn nghĩ rằng, *tại sao ta phải đi một mình trong khi có thể mời người khác cùng đi?*

Nếu làm mọi việc một mình thì chính bạn đã tạo ra một hàng rào ngăn cản tiềm năng của mình. Giáo sư Allan Fromme[5] từng nói: "Hợp tác đem lại hiệu quả cao trong công việc. Nó đòi hỏi cả đội phải cố gắng để đạt kết quả cao nhất. Ngay cả những người sống nội tâm nhất cũng nhận thức được lợi ích khi làm việc theo nhóm.

Đối với người lúc nào cũng làm mọi việc một mình, trò chơi sẽ kết thúc. Nếu muốn làm điều gì đó lớn lao, bạn phải kết hợp với những người khác. Một người khó mà đạt được những điều vĩ đại.

-17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Khi gặp thử thách, hãy nghĩ xem ai là người có thể giúp đỡ bạn.

THỨ NĂM: GIẢI PHÁP ĐỐI VỚI NHỮNG THÀNH VIÊN KÉM TRONG NHÓM

Nếu là lãnh đạo nhóm, bạn không thể lờ đi những vấn đề gây ra từ những thành viên kém. Với mỗi kiểu nhóm, sẽ có một giải pháp phù hợp. Nếu nhóm của bạn là một gia đình, thì bạn không thể thay đổi thành viên, mà cần khuyến khích họ theo cách đầy yêu thương và gắng sức giúp họ trưởng thành. Tuy nhiên, bạn cũng phải cố gắng để giảm thiểu những điều có hại có thể gây ra cho các thành viên khác trong gia đình. Nếu nhóm của bạn là một nhóm kinh doanh, bạn phải có trách nhiệm đào tạo, hoặc thay đổi nhân sự nếu cần thiết.

Dù phải đối mặt với tình huống nào, thì hãy nhớ rằng trách nhiệm của bạn đối với mọi người được xắp xếp theo thứ tự: đối với tổ chức, đối với nhóm và sau đó là từng thành viên. Lợi ích và sự thoải mái của bạn phải xếp sau cùng.

-17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Là người lãnh đạo nhóm, trách nhiệm của bạn là lưu tâm đến những vấn đề do một thành viên kém trong đội gây ra.

THỨ SÁU: PHÁT TRIỂN ĐÚNG NGƯỜI

Trong các buổi hội thảo về lãnh đạo, tôi thường được hỏi: "Tại sao ngài có thể biết nên thuê người nào?" Không có câu trả lời chắc chắn tuy nhiên, có thể tham khảo một số hướng dẫn sau đây:

· Xác định điều mình cần trước khi tiến hành tuyển dụng.

· Bỏ thời gian để nghiên cứu về lĩnh vực đó.

· Tham gia các buổi hội thảo.

· Tổ chức một số buổi phỏng vấn.

· Cho phép những cộng sự cũng được tham gia trong một số buổi phỏng vấn và yêu cầu họ đưa ra tiêu chí đầu vào.

· Phỏng vấn các ứng viên về bạn đời của họ.

· Kiểm tra những thành tích mà các ứng viên đã đạt được.

· Hãy cho họ thử việc xem họ có phù hợp với công việc đó không.

· Hỏi họ những câu hỏi như "Tại sao bạn lại rời chỗ làm cũ?", "Bạn có thể đóng góp gì?", "Bạn có sẵn sàng chấp nhận mọi thử thách không?"

· Hãy tin vào bản năng của bạn.

Hãy cân nhắc cẩn thận và tham khảo ý kiến của các đồng sự trước khi đưa ra quyết định lựa chọn cuối cùng.

-Phát triển kỹ năng lãnh đạo

Hãy nhớ rằng, bạn có thể thua khi hợp tác cùng những thành viên trong nhóm nhưng bạn sẽ không thể chiến thắng nếu không có họ.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

Mọi thành công đều cần sự ủng hộ

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Những người nào ủng hộ bạn?

Bạn phải nói lời cảm ơn như thế nào?

Cố vấn của bạn là ai?

THỨ HAI: XUNG QUANH BẠN LÀ NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO

Trên thế giới, chỉ có 1% những nhà lãnh đạo tài ba – những người thật sự thành công và họ đều có một điểm chung. Đó là họ đều ý thức được rằng việc có và giữ chân những nhân viên có năng lực là nhiệm vụ quan trọng nhất. Một tổ chức không thể tự mình tăng năng suất nhưng con người thì có thể! Tài sản quý giá nhất trong một tổ chức chính là con người. Những hệ thống rồi sẽ lỗi thời, các tòa nhà rồi cũng hư hỏng, máy móc cũng sẽ hao mòn, nhưng con người có thể trưởng thành, phát triển và làm việc hiệu quả hơn nếu có một người lãnh đạo hiểu được giá trị tiềm năng của họ.

Bạn không thể làm việc đó một mình. Nếu muốn lãnh đạo thành công, bạn phải phát triển những người lãnh đạo khác quanh mình. Bạn phải thành lập một nhóm. Bạn phải tìm cách để mong ước của mình được nhận biết, thực hiện và được người khác đóng góp vào.

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều có những người cộng sự bên mình. Những cá nhân mang đến giá trị to lớn cho tổ chức. Không những gánh nặng được giảm nhẹ, mà viễn cảnh của họ cũng được thực hiện và mở rộng hơn. Chìa khóa để có những nhà lãnh đạo xung quanh mình là tìm người tốt nhất, sau đó đào tạo họ trở thành

nhà lãnh đạo tốt nhất. Nhà lãnh đạo tài ba sẽ đào tạo ra những nhà lãnh đạo khác.

-Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Bạn cần người khác thành công, bạn cần những nhà lãnh đạo khác vươn tới trình độ cao nhất.

THỨ BA: QUY TẮC CỦA NHÓM CỐ VẤN

Khi gặp một ai đó có trí óc phi thường, ta thường tin rằng năng khiếu đã giúp anh ta thành công. Điều này hoàn toàn sai lầm. Không ai làm được việc gì đó vĩ đại một mình cả. Tiềm năng của một nhà lãnh đạo được quyết định bởi những người kề vai sát cánh bên họ.

Để thực thi quy tắc của nhóm cố vấn, bạn phải có chủ ý trong việc xây dựng mối quan hệ. Khi chọn nhóm cố vấn, hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau:

1. Họ có ảnh hưởng đến những người khác không?

2. Họ có thế mạnh ở lĩnh vực mà tôi không rành không?

3. Họ có làm tăng giá trị cho bản thân tôi và của cả nhóm không?

4. Họ có ảnh hưởng tích cực đến các thành viên khác trong nhóm cố vấn không?

-21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

Phải có chủ đích và chiến lược trong việc xây dựng nhóm cố vấn của bạn.

THỨ TƯ: HÃY CHO MỌI NGƯỜI THẤY BẠN CẦN HỌ

Kki nhận ra mình không thể làm mọi việc một mình nữa, thì đó là một bước tiến cơ bản để tôi trở thành một nhà lãnh đạo. Tôi luôn vẽ ra cho mình những viễn tưởng, đầu tôi tràn ngập các ý tưởng và con người tôi luôn dào dạt năng lượng. Tuy nhiên, khi viễn tưởng lớn hơn khả năng của bạn, thì bạn chỉ có hai lựa chọn: từ bỏ hoặc là cầu cứu sự giúp đỡ. Và tôi đã chọn cách thứ hai.

Dù bạn có thành công, có quan trọng hay hoàn hảo đến thế nào đi nữa, bạn vẫn cần đến người khác. Đó là lý do vì sao bạn cần phải cho họ biết rằng bạn sẽ không thể chiến thắng nếu không có họ.

Chủ tịch Woodrow Wilson đã nói: “Chúng ta không nên dùng tất cả những bộ óc chúng ta có, ta nên sử dụng những bộ óc ta có thể mượn được.” Tại sao lại chỉ dừng lại ở đầu óc của người khác? Hãy đồng thời tận dụng cả sự giúp đỡ và nhiệt huyết của người khác nữa, đây là lời của chủ tịch Lyndon Johnson. Ông đã đúng khi đưa ra ý kiến: “Chẳng có vấn đề gì mà chúng ta không thể cùng nhau

giải quyết được, chỉ có một số vô cùng ít các vấn đề chúng ta có thể tự mình giải quyết.”

-25 thuật đắc nhân tâm

Hãy để mọi người biết rằng bạn biết ơn và cần họ biết chừng nào.

THỨ NĂM: QUY TẮC CHIA SẺ

Trong chặng đường của mình, tất cả những gì tôi đã làm được đều là kết quả nỗ lực của cả một nhóm. Trước khi thuyết trình, nội dung các báo cáo đã được gửi trước cho mọi người và tôi chỉ việc đứng lên và phát biểu. Nhóm của tôi đã đảm nhận hết những việc khác. Ngay cả cuốn sách bạn đang đọc cũng là nỗ lực của cả nhóm. Tôi sẽ làm bất kỳ việc gì cho họ vì họ cũng sẵn lòng làm bất cứ điều gì vì tôi:

· Nhóm giúp tôi tiến bộ hơn .

· Nhóm giúp tôi nhân giá trị của mình lên trong mắt mọi người.

· Nhóm cho phép tôi làm những điều tốt nhất.

· Nhóm cho tôi nhiều thời gian hơn.

· Nhóm đại diện cho tôi đến những nơi tôi không thể đến.

· Nhóm cung cấp cho cộng đồng những niềm vui của chúng tôi.

· Nhóm hoàn thành tâm nguyện của tôi.

Xây dựng nhóm để thực hiện các kế hoạch cho tương lai tương tự như việc lập một quỹ tiết kiệm. Bước khởi đầu có thể sẽ khá chậm, tuy nhiên những gì bạn đầu tư vào sẽ mang lại một kết quả lớn hơn. Hãy thử và bạn sẽ thấy quy tắc chia sẻ thật sự có hiệu quả. *Làm việc nhóm sẽ có lợi về mặt thời gian.*

-17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Làm việc nhóm có lợi cho các thành viên của nhóm, cho tổ chức và cho cả bản thân bạn.

THỨ SÁU: MỌI NGƯỜI CẦN BIẾT ĐƯỢC HỌ ĐÃ GIÚP NGƯỜI KHÁC

Hãy nói với từng thành viên trong nhóm về giá trị của người đó đối với bạn. Tại sao vậy? Bởi vì họ cần biết rằng họ đã giúp đỡ được ai đó.

Tác giả và là chuyên gia về lãnh đạo Warren Bennis cho biết: "Nhà lãnh đạo tài ba làm mọi người thấy họ là trung tâm của mọi việc, chứ không phải là thành phần phụ. Họ sẽ cảm thấy họ là người tạo nên sự thành công của tổ chức và là trung tâm. Điều đó làm cho họ thấy công việc mà họ đang làm có ý nghĩa hơn." Ông Walter Shipley thuộc ngân hàng Citibank cho biết: "Chúng tôi có 68.000 nhân viên. Với một ngân hàng có quy mô như thế, tôi không phải là "người điều hành một công việc kinh doanh". Công việc của tôi là tạo ra một môi trường mà mọi người có thể cùng nhau phát triển...Tôi đã xây dựng được lòng tin bằng cách lãnh đạo, nhưng thật ra, cộng sự và nhân viên của tôi đã làm điều đó." Shipley hiểu được rằng các thành viên cần được biết họ đã có những đóng góp quan trọng giúp tổ chức đạt được mục đích.

Đó không phải là biểu hiện của điểm yếu, mà là biểu tượng của sự an tâm và sức mạnh.

- 25 thuật đắc nhân tâm

Hãy để nhóm của bạn biết vì sao họ có giá trị đối với bạn!

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Chỉ khi đưa ra câu trả hỏi, bạn mới có câu trả lời

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Nhận thức có tăng lên cùng với sự trưởng thành của bạn không?

Bạn cần hỏi bản thân câu hỏi nào?

Những câu hỏi khác bạn có thể hỏi ai?

THỨ HAI: HÃY HỎI LÝ DO VÌ SAO, ĐỪNG HỎI AI ĐÃ LÀM VIỆC ĐÓ

Nếu thất bại, hãy nghĩ xem lý do vì sao bạn thất bại thay vì tìm xem ai là người có lỗi. Hãy cố gắng nhìn nhận vấn đề với con mắt khách quan để lần sau có thể làm tốt hơn. Bobb Biehl đã gợi ý một số câu hỏi để giúp bạn phân tích thất bại của mình:

· Tôi đã học được bài học gì?

· Tôi có biết ơn kinh nghiệm này không?

· Cách để tôi có thể biến thất bại thành thành công?

· Tôi phải đi tới đâu?

· Ai đã từng thất bại như tôi? Người đó có thể giúp tôi như thế nào?

· Kinh nghiệm của bản thân tôi có thể giúp ích người khác như thế nào để họ không bị thất bại?

· Tôi thất bại là do người khác, do tình huống của tôi hay do chính bản thân tôi?

· Tôi thật sự thất bại hay chỉ thất bại tạm thời?

· Tôi có thể thành công hoặc thất bại ở đâu?

Những người luôn đổ lỗi cho người khác sẽ không bao giờ vượt qua được thất bại. Họ gặp hết rắc rối này đến rắc rối khác, họ không bao giờ được tận hưởng cảm giác thành công. Để đạt được điều này, bạn phải không ngừng hoàn thiện bản thân, chịu trách nhiệm về hành động của mình và rút ra bài học từ những sai lầm.

-Hành trình tới thành công

Khi nhóm bạn mắc sai lầm, hãy là người tiên phong trong việc tìm ra câu trả lời.

THỨ BA: QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Trở thành một nhà lãnh đạo giống như việc đầu tư vào thị trường chứng khoán. Nếu hy vọng kiếm được món hời chỉ trong một ngày, thì chắc chắn bạn sẽ không thành công. Bạn cần kiên trì vì đó là một chặng đường dài. Nếu liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng lãnh đạo, để tài sản của bạn được nhân lên, kết quả tất yếu bạn nhận được là sự trưởng thành.

· *Chặng thứ nhất*: Tôi không ý thức được những điều tôi không biết: khi một người không ý thức được những điều anh ta không biết, anh ta sẽ không thể trưởng thành được.

· *Chặng thứ hai*: Tôi hiểu rằng tôi cần phải biết: rất nhiều người khi đứng ở vị trí lãnh đạo chỉ để nhìn tới nhìn lui và phát hiện ra rằng chẳng có ai đi theo mình. Nếu rơi vào trường hợp đó, ta sẽ nhận ra rằng cần phải học cách để lãnh đạo.

· *Chặng thứ ba*: Tôi ý thức được những gì mình không biết: để trở thành một nhà lãnh đạo, tôi cần phải hiểu rằng tôi không có câu trả lời cũng như tất cả các kỹ năng của một nhà lãnh đạo. Tôi cần có những người khác nữa trên con đường đi lên trưởng thành của mình.

· *Chặng thứ tư*: Tôi biết, tôi trưởng thành và tôi bắt đầu thể hiện: khi nhận thấy kỹ năng của mình còn thiếu, hãy bắt tay vào rèn luyện phát triển cá nhân, những điều thú vị sẽ xuất hiện.

· *Chặng thứ năm*: Tôi tiến lên nhờ những gì tôi biết: khả năng lãnh đạo của bạn gần như trở thành tự động. Bạn phát triển khuynh hướng bẩm sinh của mình, và khi đó thành công sẽ đến với bạn.

-21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

Hãy tự hỏi bản thân (và trả lời trung thực) rằng bạn đang ở vị trí nào trong quá trình lãnh đạo.

THỨ TƯ: LÃNH ĐẠO KIỂU MẪU

Hãy suy nghĩ thật kỹ về việc bạn sẽ chọn đi theo nhà lãnh đạo nào, bởi chính họ sẽ quyết định cả quá trình của bạn. Tôi đã đưa ra sáu câu hỏi trước khi lựa chọnđi theo một mẫu lãnh đạo nào đó:

Cuộc đời người lãnh đạo kiểu mẫu có xứng đáng được noi gương không? Câu hỏi này liên quan đến chất lượng nhân cách. Tôi sẽ trở thành người mà tôi lấy làm gương, tất nhiên tôi không muốn người đó có một nhân cách không hoàn thiện.

Đã có ai lấy cuộc đời người lãnh đạo kiểu mẫu làm gương chưa? Câu hỏi này liên quan đến sự tín nhiệm. Nếu người đó chẳng có ai mang ra làm gương, thì họ quả không xứng đáng để bạn noi theo.

Điểm mạnh nào của người lãnh đạo kiểu mẫu sẽ gây ảnh hưởng đến những người noi gương họ? Người lãnh đạo kiểu mẫu ấy cho tôi thấy điều gì? Điểm tốt nhất của nhà lãnh đạo là gì?

Người lãnh đạo kiểu mẫu có tạo nên những nhà lãnh đạo khác không? Câu trả lời sẽ cho tôi biết ưu điểm của nhà lãnh đạo có phù hợp với tôi hay không khi phát triển những nhà lãnh đạo mới.

Điểm mạnh của của nhà lãnh đạo kiểu mẫu có thể phát triển, áp dụng với tôi được không? Nếu tôi không thể sử dụng được điểm mạnh của nhà lãnh đạo thì việc noi gương chẳng đem lại ích lợi gì. Nhưng cũng không nên quá vội vàng khi cho rằng chúng ta không thể phát triển những điểm mạnh. Hầu hết chúng đều có thể.

Khi áp dụng những điểm mạnh, tôi phải tiến hành theo những bước nào để phát triển và thể hiện chúng? Nếu bạn chỉ trả lời câu hỏi và không vạch ra một kế hoạch để phát triển những điểm mạnh ấy, thì bạn chỉ đơn giản là làm một bài toán trắc nghiệm về trí thông minh mà thôi.

-Bồi dưỡng những nhà lãnh đạo quanh bạn

Trước khi cậy nhờ đến một người cố vấn, hãy chắc chắn rằng bạn đã đưa ra những câu hỏi thích hợp.

THỨ NĂM: LÒNG TIN QUYẾT ĐỊNH SỰ MONG ĐỢI

Nếu muốn phát triển năng khiếu của mình ở mức cao nhất, hãy bắt đầu bằng cách khai thác sức mạnh trí óc. Lòng tin kiểm soát tất cả những điều bạn làm. Thành tích đạt được chẳng qua là do làm việc chăm chỉ hơn hoặc làm việc một cách thông minh hơn mà thôi. Nếu nghĩ mình sẽ thất bại, tất nhiên, bạn sẽ thất bại. Nếu tin rằng mình sẽ thành công, chắc chắn, bạn sẽ thành công. Bạn sẽ làm được vượt mức những điều mà bạn đã nghĩ nếu có lòng tin.

Thành tích vượt bậc của cá nhân bắt đầu bằng sự thay đổi lòng tin. Lòng tin quyết định mong muốnvà hành động của bạn. Trí óc sẽ góp phần quyết định niềm tin nào trở thành điều ta tin chắc. Lòng tin là ý niệm mà người ta nắm giữ. Nó là ý niệm luôn ám ảnh con người. Vậy phải chăng, khi bạn mong đợi thành công, thì thành công sẽ đến. Không! Bạn sẽ thất bại. Bạn sẽ phạm sai lầm. Cùng với hy vọng mình sẽ thắng, bạn còn phải tối đa hóa khả năng của mình và liên tục gắng sức.

Cuộc sống không tự nhiên tốt đẹp lên, nó tốt đẹp lên là nhờ sự thay đổi. Sự thay đổi về cách nghĩ sẽ làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn. Sự hoàn thiện có được từ sự thay đổi, nhưng thay đổi cần phải có lòng tin. Vì thế, việc tiên quyết là bạn phải có lòng tin vào chính bản thân. Tổng thống Franklin Delano Roosevelt đã quả quyết: "Hạn chế duy nhất trong việc dự đoán tương lai đó chính là những nghi ngờ của chúng ta hôm nay." Đừng để những mối nghi ngờ trong bạn làm những hy vọng biến mất.

-Tài năng thôi chưa đủ

Lòng tin ảnh hưởng đến hy vọng của bạn như thế nào?

THỨ SÁU: LÀM VIỆC ĐÚNG ĐẮN

Không phải ai cũng có thể làm được những việc đúng đắn. Washington, tổng thống đầu tiên của Mỹ đã nói: "Ít ai có đủ đạo đức để cưỡng lại người trả giá cao nhất." Tuy nhiên, đó lại là điều ta phải làm để cứu sống chính mình.

Không dễ gì để làm được việc tốt khi việc xấu lại có lợi. Moliere[6] đã đưa ra ý kiến: "Hứa hẹn thì ai cũng làm được. Con người ta khác nhau ở chỗ là *hành động.* Điểm khác nhau trong hành động của họ là: người có nhân cách sẽ luôn làm việc tốt dù trong bất cứ hoàn cảnh nào."

Có một cách để kiểm soát bản thân khỏi việc làm xấu là hỏi mình một vài câu hỏi (phỏng theo những câu hỏi của nhà doanh nghiệp Laura Nash):

1. Tôi có đang che giấu điều gì không?

2. Tôi có đang làm ai bị tổn thương không?

3. Quan điểm của người khác về việc này như thế nào?

4. Tôi đã thảo luận trực tiếp vấn đề này với mọi người chưa?

5. Tôi sẽ dạy con tôi điều gì?

Nếu liên tục làm việc tốt, thì mặc dù điều đó không giúp bạn thăng tiến trong một thời gian ngắn, nhưng điều đó sẽ bảo vệ và có lợi cho bạn trong thời gian dài. Hãy xây dựng nhân cách, con người bạn. Hoặc, theo lời Tiến sĩ Dale Bronner, thành viên của tổ chức phi chính phủ EQUIP, "trung thực không phải là việc bạn có thể làm, mà nó thuộc về bản chất của bạn"

-Tài năng thôi chưa đủ

Hãy quyết định làm việc tốt - ngay cả khi việc đó sẽ làm bạn bị tổn thương.

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Bạn muốn để lại di sản gì?

CÂU HỎI CỦA TUẦN

Di sản bạn để lại quan trọng thế nào?

Bạn muốn di sản của mình sẽ như thế nào?

Bạn có tạo dựng di sản của mình từ hôm nay không?

THỨ HAI: NGUYÊN TẮC CỦA VIỆC SỐNG CÓ Ý NGHĨA

Chúng ta đều ngưỡng mộ những người thành đạt. Người Mỹ đặc biệt ngưỡng mộ những người đi tiên phong và những cá nhân dũng cảm - những người đã chiến đấu một mình, mặc những lời thị phi, chống đối.

Dù có ngưỡng mộ những thành tích do cá nhân đạt được như thế nào, thì sự thật là không một cá thể riêng biệt nào có thể làm được điều gì giá trị cả.

Một câu thành ngữ của Trung Quốc đã nói: "Phía sau một người đàn ông thành đạt bao giờ cũng có bóng dáng của một người phụ nữ." Làm việc theo nhóm chính là nguyên nhân cốt lõi của những thành tựu lớn. Câu hỏi không phải ở chỗ nhóm có giá trị của mình hay không mà là chúng ta có chấp nhận sự thật đó và trở thành những thành viên tốt hơn của nhóm hay không. Đó là lý do vì sao tôi cho rằng **một người không thể tự mình làm nên những thành tựu vĩ đại.** Đây là nguyên tắc của việc sống có ý nghĩa.

Bạn không thể làm điều gì đó thật sự có giá trị một mình. Đó có thể là một câu nói sáo rỗng, nhưng vẫn là sự thật: từng cá nhân sẽ tham gia trò chơi nhưng cả đội sẽ là người chiến thắng.

-17 quy tắc bất biến về làm việc nhóm

Có phải nhóm đã giúp bạn đạt được ước mơ của mình?

THỨ BA: PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Trong một bài báo của Tạp chí kinh doanh *Harvard*, tác giả Joseph Bailey đã nghiên cứu phương pháp để trở thành một thành viên ban quản trị thành công. Ông đã phỏng vấn hơn 30 thành viên ban quản trị hàng đầu và phát hiện ra rằng, tất cả đều học từ người cố vấn của họ. Nếu muốn đào tạo lãnh đạo - người sẽ tạo ra những nhà lãnh đạo khác thì trước hết, bạn phải là một người cố vấn.

Trong phòng cấp cứu của bệnh viện, các y tá thường có câu "quan sát một người, làm theo một người và chỉ dạy một người". Nó liên quan tới nhu cầu học kỹ năng một cách nhanh chóng, hãy bắt đầu ngay với một bệnh nhân, sau đó đổi cho nhau và chuyển nó cho y tá khác. Quá trình cố vấn để đào tạo lãnh đạo cũng tương tự như quá trình này. Nó xảy ra khi bạn đặt lãnh đạo tương lai kề vai sát cánh với bạn, đạo tạo họ, trao quyền lực cho họ. Đồng thời, hãy chia sẻ với họ kinh nghiệm để trở thành người gây được ảnh hưởng, để họ bắt đầu sự nghiệp và đào tạo những nhà lãnh đạo khác. Mỗi khi làm thế, thì bạn đã gieo hạt cho cây thành công lớn hơn. Nhà viết tiểu thuyết, Robert Louis Stevenson khuyên rằng: "đừng đánh giá mỗi ngày qua những gì bạn gặt hái được mà phải bằng số lượng hạt mà bạn đã gieo."

-Trở thành một người có sức ảnh hưởng

Hãy đào tạo nhà lãnh đạo để họ đào tạo ra những lãnh đạo khác, chứ không phải tạo ra những môn đệ.

THỨ TƯ: ĐỪNG LỆ THUỘC VÀO CÁCH NHÌN NHẬN CỦA NGƯỜI KHÁC

Lời khen ngợi của những người khác quả thật là những điều không chắc chắn và chỉ là phù phiếm. Nếu muốn làm những việc có giá trị, bạn phải bỏ ngoài tai những lời tán dương đó. Hãy tự khẳng định mình vượt trội hơn so với những người khác.

Một người bạn đã giải thích cho tôi để minh chứng rõ ràng cho quan điểm này. Anh ta lớn lên ở vùng gần Đại Tây Dương, nơi người dân thường bắt cua để dùng cho bữa tối. Anh ta nói rằng khi bắt cua, họ quẳng chúng vào xô hoặc giỏ. Nếu trong giỏ của bạn chỉ có một con cua, bạn cần một cái nắp đậy để không cho nó bò ra, nhưng nếu có nhiều hơn hai con, bạn sẽ không phải làm thế. Tôi không hiểu gì cho đến khi được giải thích cặn kẽ hơn: khi có vài con cua, chúng sẽ lôi nhau xuống để không con nào có thể

thoát ra được.

Tôi nhận thấy, nguyên nhân một số người không thành công là do họ cũng làm kiểu như thế. Họ làm tất cả mọi việc để người khác không thể ngóc đầu lên được. Họ làm mọi cách để bắt người khác phải ở trong "giỏ" với mình. Nhưng nếu người ta gắng sức làm thế, bạn không cần phải để tâm tới họ. Bạn có thể đứng ngoài cái "giỏ" đó bằng cách từ chối làm "một con cua". Bạn có thể sẽ phải đối mặt với sự chống đối và cuộc sống của bạn có thể sẽ không được an toàn, nhưng đổi lại bạn sẽ có tự do, nâng cao tiềm năng và cả sự hài lòng của mình. Hãy tự mình vươn lên và giúp người khác cùng vươn lên với mình.

-Hành trình tới thành công

Hãy chọn một lối sống cao thượng và nói tốt về người khác cho dù họ nói gì về bạn.

THỨ NĂM: NGUYÊN TẮC TẬP TRUNG

Có một câu tục ngữ nói rằng, nếu đuổi theo hai con thỏ một lúc, thì bạn sẽ không bắt được con nào. Thật không may là có rất nhiều người vẫn làm thế. Họ không tập trung vào một điểm, kết quả là họ làm việc không hiệu quả. Có thể do chúng ta có quá nhiều điều phải lựa chọn. Chuyên gia quản lý, Peter Drucker đã nói: "Tập trung là chìa khóa để đạt được những kết quả có lợi."

Nếu muốn phát triển tiềm năng, bạn phải ra ưu thế thật sự của mình và tập trung vào đó. Đó là những điều tôi đã học được. Tôi thích được lựa chọn. Tôi thích tự do theo đuổi tiến trình hành động tốt nhất ở bất cứ thời điểm nào. Ở tuổi 20, tôi đã phải bỏ rất nhiều thời gian để làm những việc vô ích. Khi 30, tôi đã làm khá hơn, nhưng tôi vẫn không thể tập trung. Đến khi bước vào độ tuổi 40, tôi mới lựa chọn rất kỹ những gì cần bỏ thời gian và sức lực cho nó. Tôi có đang tăng thêm giá trị cho người khác không? Đối với tôi, tất cả đều giải thích cho điều đó.

-Tài năng thôi chưa đủ

Bạn có đang tập trung vào những điểm mạnh của mình không?

THỨ SÁU: NGUYÊN TẮC VỀ DI SẢN

Tôi tin rằng ai cũng phải để lại một vài loại di sản nào đó. Đối với một số người, điều đó là tích cực, nhưng với người khác, nó lại là tiêu cực. Đây là những điều tôi biết: chúng ta có thể lựa chọn để lại

loại tài sản thừa kế nào, chúng ta phải lao động và có chủ ý để lại tài sản kế thừa.

Phải xác định được loại di sản mà bạn muốn để lại. Hầu hết mọi người đều chấp nhận cuộc sống của mình, họ không lãnh đạo nó. Tôi tin, con người cần phải biết họ đang sống như thế nào và điều này đặc biệt đúng cho những nhà lãnh đạo. Một ngày nào đó người ta sẽ tổng kết cuộc đời bạn chỉ bằng một câu thôi. Lời khuyên của tôi là: hãy lựa chọn nó ngay từ bây giờ!

Hãy tạo dựng di sản mà bạn muốn để lại. Tôi tin rằng để có sự tín nhiệm với vai trò là lãnh đạo, bạn phải thực hiện những điều mình tin tưởng. Nếu muốn để lại di sản, đầu tiên bạn phải tạo dựng nó. Bạn phải trở thành những gì mà bạn muốn người khác trở thành.

Hãy chọn người sẽ tiếp bước bạn. Tôi không biết bạn muốn đạt được điều gì trong cuộc sống nhưng tôi có thể nói với bạn điều này: di sản truyền lại qua con người chứ không phải qua đồ vật. Rất nhiều nhà lãnh đạo dồn sức lực của mình vào tổ chức, vào những tòa nhà, những hệ thống và những mục tiêu tẻ nhạt. Tuy nhiên, chỉ có con người là còn tồn tại tiếp bước khi chúng ta ra đi. Còn tất cả mọi thứ khác chỉ là tạm thời.

Hãy chắc chắn rằng bạn đã chuyền cây gậy của mình. Ai cũng có thể làm cho tổ chức của mình tốt hơn trong một thời gian nào đó, nhưng nhà lãnh đạo tài ba nhất là người mà bao giờ trong đầu cũng có kế hoạch cho cả hôm nay và ngày mai. Họ đầu tư vào những nhà lãnh đạo sẽ tiếp bước trên con đường sự nghiệp của họ. Tại sao vậy? Bởi giá trị vĩnh hằng của một nhà lãnh đạo chính là sự tiếp bước.

-21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

Hãy đầu tư thời gian cho những gì bạn muốn và lên kế hoạch để đạt được chúng

GHI CHÚ

_____

_____

_____

_____

Danh mục các tác phẩm của John C. Maxwell do Alpha Books xuất bản

1. **17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm (The 17 Indisputable Laws of Teamwork)**, tháng 12/2008, 248 trang, 49.000 VNĐ

2. **21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo (The 21 Irrefutable Laws of Leadership)**, tháng 06/2008, 329 trang, 69.000 VNĐ

3. **21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo (The 21 Indispensable Qualities of a Leader)**, tháng 12/2008, 184 trang, 44.000 VNĐ

4. **25 thuật đắc nhân tâm (The 25 Ways to Win with People)**, tháng 12/2008, 368 trang, 64.000 VNĐ

5. **Hành trình tới thành công (Your Road Map for Success)**, tháng 12/2008, 264 trang, 49.000 VNĐ

6. **Kim cương trong mỏ vàng (Go for Gold)**, tháng 06/2008, 320 trang, 59.000 VNĐ

7. **Nhà lãnh đạo** *360°* (**The 360° Leader)**, tháng 06/2008, 432 trang, 89.000 VNĐ

8. **Nhân tố đột phá (The Difference Maker)**, tháng 12/2008, 184 trang, 39.000 VNĐ

9. **Phát triển kỹ năng lãnh đạo (Developing the Leader within You)**, tháng 02/2008, 284 trang, 49.000 VNĐ

10. **Tài năng thôi chưa đủ (Talent is Never Enough)**, tháng 05/2008, 396 trang, 79.000 VNĐ

11. **Tinh hoa lãnh đạo (Leadership Gold)**, tháng 12/2008, 408 trang, 89.000 VNĐ

12. **Thuật đắc nhân tâm (Winning with People)**, tháng 12/2008, 384 trang, 69.000 VNĐ

Chú thích

[1] Oliver Goldsmith: Nhà văn, nhà thơ người Ireland.

[2] Xem cuốn Tự truyện Andrew Carnegie do Alphabooks xuất bản.

[3] Norman Vincent Peale, E.Staley Jones: Những nhà diễn giả nổi tiếng.

[4] Herbert George Wells (1866-1946): Là một nhà văn Anh nổi tiếng về lĩnh vực tiểu thuyết khoa học viễn tưởng.

[5] Allan Fromme: Nhà tâm lý học người Mỹ.

[6] Moliere (tên thật là Jean-Baptiste Poquelin; 1622-1673): Là nhà thơ, nhà viết kịch, nghệ sĩ người Pháp, người sáng tạo ra thể loại kịch cổ điển, một bậc thầy của kịch nghệ châu Âu.